

Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica

*Lisette Hernández Fernández
Rafael Portillo Medina*



C O R P O R A C I O N
UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1970

Profesionalización empresarial
en empresas familiares:
Una construcción teórica

Hernández Fernández, Lissette

Profesionalización empresarial en empresas familiares:

Una construcción teórica / Lissette Hernández Fernández,
Rafael Portillo Medina. – Barranquilla: Educosta, 2016

ISBN: 978-958-8921-28-0

232 páginas, gráficos, tablas (Ebook, Formato pdf)

1. Empresas familiares 2. Éxito en los negocios
3. Organizaciones

658.041 H557

Co-BrCuC

Profesionalización empresarial
en empresas familiares:
Una construcción teórica

Lisette Hernández Fernández
Rafael Portillo Medina



UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1970

2016



Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica

Autor: **Lisette Hernández Fernández**
Rafael Portillo Medina

CORPORACIÓN UNIVERSIDAD
DE LA COSTA CUC
Barranquilla - Colombia - Sur América

ISBN: 978-958-8921-28-0

Primera Edición
Editorial Universitaria de la Costa EDUCOSTA
Corporación Universidad de la Costa CUC
Calle 58 No. 55-66
Teléfono: (575) 344 3597
educosta@cuc.edu.co

Coordinación Editorial:
Mauricio Cabas

Corrección de Estilo
Diagramación
Diseño de Portada:
Dolores López

Hecho el depósito que exige la ley.

©Todos los derechos reservados, 2016

Esta obra es propiedad intelectual de sus autores y los derechos de publicación han sido legalmente transferidos al editor. Queda prohibida su reproducción parcial o total por cualquier medio sin permiso por escrito del propietario de los derechos del copyright©

Índice de Contenido

	Pág.
Presentación_____	13
Introducción_____	15
Capítulo I	
Caracterización del objeto de investigación y aspectos metodológicos_____	20
1. Caracterización del problema_____	20
2. Objetivos de la investigación_____	30
3. Delimitación de la investigación_____	31
4. Justificación de la investigación_____	31
5. Metodica de la investigación_____	38
Capítulo II	
La profesionalización empresarial en empresas familiares_____	55
1 Enfoques teóricos de la profesionalización en la empresa familiar_____	55
2. Aproximación conceptual a la profesionalización empresarial en empresas familiares_____	66
3. Categorías de la profesionalización empresarial en las empresas familiares_____	79
Capítulo III	
Comportamiento de la profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela_____	91
1. Rasgos comunes en torno a la profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela_____	93

2. Rasgos diferenciales en torno a la profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y super- mercados familiares en Venezuela_____	111
--	-----

Capítulo IV

Profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y super- mercados familiares en Venezuela: Contrastación de la evidencia empírica con los enfoques teóricos_____	144
---	-----

Capítulo V

Construcción teórica de la profesionalización empresarial en empresas familiares_____	161
1. Prácticas de recursos humanos_____	167
2. Estructuras de gobierno corporativo_____	171
3. Tecnologías de la Información y Comunicación_	178
4. Diseños organizativos_____	181

Conclusiones_____	185
Referencias_____	191
Anexos_____	200

Índice de Tablas

Tabla 1:	Cadenas de hipermercados y supermercados familiares venezolanos, según número de establecimientos y región de ubicación	42
Tabla 2:	Estructura del cuestionario (fase descriptiva)	46
Tabla 3:	Lista de variables definitivas para el estudio de confiabilidad	49
Tabla 4:	Estudio de confiabilidad	50
Tabla 5:	Ficha técnica de la investigación empírica	50
Tabla 6:	Resumen de la metodología empleada en los momentos de la investigación	51
Tabla 7:	Elementos que fundamentan la profesionalización en la empresa familiar	66-67
Tabla 8:	Matriz nomotética de la profesionalización en la empresa familiar	68-69
Tabla 9:	Mapa de categorías sobre la profesionalización empresarial en las organizaciones familiares	89-90
Tabla 10:	Cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela: características generales de las empresas estudiadas	92
Tabla 11a:	Cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela: política de recursos humanos	94

Tabla 11b:	Cadenas de hipermercados y super- mercados familiares en Venezuela: prácticas de recursos humanos aplicadas por las empresas en empleados con relación de parentesco__	97
Tabla 11c:	Cadenas de hipermercados y super- mercados familiares en Venezuela: prácticas de recursos humanos aplicadas por las empresas en empleados sin relación de parentesco__	99
Tabla 12:	Cadenas de hipermercados y super- mercados familiares en Venezuela: diseños organizativos_____	102
Tabla 13:	Cadenas de hipermercados y super- mercados familiares en Venezuela: órganos y estructuras de gobierno corporativo_____	104-105
Tabla 14:	Cadenas de hipermercados y super- mercados familiares en Venezuela: herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia_____	107-108
Tabla 15:	Años de fundación *generación familiar que dirige la empresa_____	112
Tabla 16:	Número de miembros de la familia propietaria que labora en la empresa por áreas *años de fundación_____	115
Tabla 17:	Políticas e instrumentos enunciados explícitamente *políticas e instrumentos aplicados en la gestión diaria de la organización: manuales de descripción de cargos_____	117

Tabla 18:	Políticas e instrumentos enunciados explícitamente *políticas e instrumentos aplicados en la gestión diaria de la organización: políticas de remuneración e incentivos____	118
Tabla 19:	Nivel educativo de los empleados con relación de parentesco: profesional *años de fundación_____	121
Tabla 20:	Nivel educativo de los empleados sin relación de parentesco: profesional *años de fundación_____	123
Tabla 21:	Tipos de actividades o prácticas de recursos humanos utilizadas en la empresa: empleados con parentesco *años de fundación_____	124
Tabla 22:	Tipos de actividades o prácticas de recursos humanos utilizadas en la empresa: empleados sin parentesco *años de fundación_____	125
Tabla 23:	Características de los diseños organizativos: coordinación *años de fundación_____	127
Tabla 24:	Presencia del consejo de familia en la empresa *año de fundación_____	129
Tabla 25:	Presencia de intranet en la empresa *años de fundación_____	130
Tabla 26:	Presencia de dominio de correo electrónico en la empresa *años de fundación_____	131
Tabla 27:	Inversiones en el desarrollo y mantenimiento de la intranet *años de fundación_____	132

Tabla 28:	Otras inversiones relacionadas con la explotación de las tic *años de fundación_____	133
Tabla 29:	Software específicos para realizar la función de atención al cliente (con menos de tres años) *años de fundación_____	133
Tabla 30:	Software específico para realizar la función de bases de datos (con menos de tres años) *años de fundación_____	134
Tabla 31:	La profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela: fundamentación teórica y evidencia empírica_____	137-143
Tabla 32:	Varianza total explicada_____	148
Tabla 33:	Matriz de componentes_____	149
Tabla 34:	Estructura subyacente en el factor 1: profesionalización empresarial: política de recursos humanos para empleados con parentesco, estructuras de gobierno familiar y herramientas tecnológicas_____	151-152
Tabla 35:	Estructura subyacente en el factor 2: profesionalización empresarial: política de recursos humanos para empleados sin parentesco y la coordinación como característica de los diseños organizativos_____	152
Tabla 36:	Estructura subyacente en el factor 3: profesionalización empresarial: política de recursos humanos para empleados con parentesco_____	153

Tabla 37: Estructura subyacente en el factor 4:
profesionalización empresarial:
política de recursos humanos
para empleados con parentesco_____154

Tabla 38: Estructura subyacente en el factor 5:
profesionalización empresarial:
política de recursos humanos
para empleados con y sin parentesco__155

Anexos

ANEXO 1:	
Cuestionario (Definitivo)	201
ANEXO 2:	
Coeficientes de Confiabilidad	217
ANEXO 3:	
Análisis de Confiabilidad - Escala ALPHA	218
ANEXO 4:	
Análisis de Confiabilidad - Escala ALPHA	220
ANEXO 5:	
Método de los Conglomerados	222
ANEXO 6:	
Método de los Conglomerados. Criterio:	
Vinculación Promedio (Intergrupo)	224
ANEXO 7:	
Dendograma	225
ANEXO 8:	
Resultados Anova de un Factor	226
ANEXO 9:	
Análisis Factorial: Comunalidades	228
ANEXO 10:	
Criterio de Selección de Cargas Factoriales	229
ANEXO 11:	
Análisis Factorial:	
Matriz de Componentes Rotados	230
ANEXO 12:	
Profesionalización Empresarial:	
Conceptualización y Jerarquización	231

Presentación

La empresa familiar es una de las organizaciones productivas con mayor presencia en el mundo, sin embargo, tiene una estructura particular, ya que en ella se conjugan dos sistemas con lógicas distintas: la familia y la empresa. La primera actúa en pro del bienestar del grupo familiar, y la segunda, responde a criterios de racionalidad económica.

En la actualidad, estas organizaciones se enfrentan a importantes retos, uno derivado de la esfera externa, que guarda relación con el proceso de globalización, el cual exige a las empresas un mayor nivel de competitividad; y otro propiciado por su dinámica interna, como lo es lograr el balance entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia. Por tanto, la profesionalización empresarial surge como una alternativa para enfrentar o paliar dichas disyuntivas y alcanzar la longevidad de las mismas.

De allí que el presente libro exponga los hallazgos derivados de la investigación que lo gestó, que tuvo como objetivo construir un sistema teórico que fundamente el proceso de profesionalización empresarial en las empresas de carácter familiar.

El enfoque epistemológico seguido es el empírico – inductivo, el tipo de investigación siguiendo la estructura diacrónica del proceso de investigación transita por la fases descriptiva, y la explicativa – contrastiva. La población objeto de estudio está constitui-

da por las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela, de cuyo comportamiento y visión se derivó como resultado fundamental un sistema teórico que orientará la consecución de la profesionalización en las empresas familiares.

Con esta finalidad tendrán que crear las estructuras de gobierno y gestión empresarial, mediante la formalización de sistemas, órganos, prácticas y políticas que regulen el desempeño en materia organizativa, recursos humanos, estructuras de gobierno corporativo y herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia.

Introducción

La empresa familiar constituye uno de los pilares básicos de las economías como generadora de riqueza, dada su contribución al Producto Nacional Bruto (PNB) y el empleo en los países. Se estima que entre el 65% y el 85% de las empresas del mundo son empresas familiares (Gersick et al., 1997) y su contribución al empleo varía según los países, generando como mínimo un 60% de los puestos de trabajo en las distintas economías. Por otra parte, en EEUU, según el ranking de la revista Fortune, el 40% de las 500 empresas más grandes es de carácter familiar, mientras que en España, el Instituto de Empresa Familiar señala que el 71% de las 1.000 mayores empresas son familiares. Asimismo, diversos trabajos presentan una realidad similar en otros tantos países con una presencia abrumadoramente mayoritaria de empresas familiares en las pequeñas y medianas empresas.

Una empresa familiar no es diferente a cualquier otra organización, salvo en un aspecto muy importante: la propiedad o el control de la misma está en manos de una familia o asociación de familias y, por lo general, son los miembros de ellas los que ocupan los puestos decisivos de la compañía. Esta dimensión familiar diferencia a estas empresas de todas las demás y hace de este tipo de organización una institución emocional, de modo que el fundador puede verse confundido cuando los valores y objetivos de la empresa y la familia, muchas veces contradictorios, se solapan. Las normas de la familia en cuanto a selección de personal, compensación económica, valoración de los individuos y formación de los mismos, no coinciden con las normas de la

empresa en general, y esto afecta inevitablemente a la estructura de este tipo de organizaciones.

El hecho de dirigir una empresa, cuya propiedad es de la familia, en la que participan miembros de ésta en su gestión y funcionamiento, genera los solapamientos entre los diferentes subsistemas que la integran (familia-empresa- propiedad) y la confusión en la toma de decisiones, generalmente más emocionales que racionales, dados los diferentes roles que se desempeñan en la empresa.

Por esa razón se afirma que la familia es ante todo una institución emocional, por ello, los negocios familiares son una mezcla de sentimientos familiares y necesidades empresariales. Los niveles de confianza y lealtad existentes dentro de la familia afectan el desarrollo del negocio, haciéndolos, con gran frecuencia, ineficientes en sus respuestas al mercado.

La realidad demuestra que en la empresa familiar priman, muchas veces, los compromisos familiares por sobre las exigencias del mercado y de la actividad propia de la empresa. El rigor, la reflexión en la toma de decisiones, la implantación de códigos de buen gobierno en el funcionamiento interno de las empresas familiares, sucumben con más frecuencia de la deseada al peso de los compromisos familiares.

Como respuesta a este comportamiento, múltiples autores visualizan la profesionalización de la empresa familiar como una vía para mitigar o eliminar, en algunos casos, el conflicto emocional de trabajar con la familia y responder oportunamente a las demandas del mercado (clientes y proveedores), alcanzando mayores niveles de competitividad.

La profesionalización se traduce en que las personas que integran la empresa se adapten a un enfoque más empresarial que familiar. De manera que profesionalizar una empresa implica gobernarla y dirigirla con criterios convenientes al negocio, bajo esquemas de eficacia (Sandoval, 2006), sin perder su carácter familiar.

Al respecto, Habbershon (2002) afirma que la profesionalización de la empresa familiar está vinculada a la administración de las relaciones, interacciones o intervenciones entre los diferentes grupos de interés, tanto interno como externo, que la conforman mediante el establecimiento de las estructuras y directrices que administren las mismas.

Con base en lo antes expuesto, la investigación que dio origen al presente libro, se planteó como objetivo construir un sistema teórico que fundamente la profesionalización empresarial en las empresas familiares. Para ello se empleó como población de estudio las cadenas de hipermercados y supermercados, de gran pertinencia, ya que fue en el sector comercial, y más específicamente, en la rama de distribución de productos de consumo masivo (hipermercados y supermercados) en la que se fundaron las primeras empresas familiares en Venezuela, albergando actualmente un número importante de éstas.

Con esta finalidad, es menester ilustrar a continuación la secuencia de contenidos plasmados a través del presente libro, que llevarán de la mano al lector por el proceso de construcción del sistema teórico sobre la profesionalización empresarial en empresas familiares:

En el capítulo I se presentan los aspectos metodológicos relativos a la investigación de base para el presente libro. Entre estos destaca la caracterización del objeto de investigación y la vía metodológica seguida: el planteamiento del problema, los objetivos (generales y específicos), la justificación y la delimitación de la investigación; las fases o momentos de la investigación con las respectivas secuencias operativas o rutinas procedimentales.

El capítulo II se inicia con la exposición de los enfoques teóricos, y finalmente se identifican las categorías que fundamentan la profesionalización empresarial en las empresas familiares.

En el capítulo III, con base en las categorías identificadas, se describe el comportamiento en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela.

El capítulo IV explica la profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela mediante la contrastación de los enfoques teóricos con los referentes empíricos, estableciéndose el tejido de interrelaciones existente entre ambos, derivándose las fortalezas y debilidades del modo en que se viene gestando la profesionalización empresarial en estas empresas.

Finalmente, en el capítulo V se tiene la construcción del sistema teórico que fundamenta la profesionalización empresarial en las organizaciones familiares con el fin de proporcionar orientaciones a los empresarios, fundadores o sucesores de la empresa familiar para que encaucen y concreten dicho proceso.

CAPÍTULO I

CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Caracterización del problema

Las empresas familiares, sin constituir aún formalmente una categoría separada, hacen referencia a aquel tipo de organizaciones cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia o asociación de familias que tienen la intención de que las relaciones intraorganizacionales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares, y en donde se ha producido, se está produciendo, o se prevé que se va a producir en el futuro, una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia (cfr. Gallo, 1997; Cabrera y García, 1998).

El interés mostrado por estas empresas reside en la existencia de características especiales que las diferencian del resto y las hacen complejas en su gestión, porque se conjugan dos sistemas con lógicas distintas: la familia y la empresa. La primera actúa en pro del bienestar de los miembros del grupo familiar, derivado del profundo compromiso con la preservación

de sus familias nucleares y extendidas; y la segunda, responde a criterios de racionalidad económica, como lo es garantizar la creación de valor a sus accionistas, y por tanto, persigue la rentabilidad.

Sin embargo, este tipo de unidades económicas ejercen una notable influencia en el dinamismo experimentado a nivel mundial, ya que aproximadamente entre el 70 y 99% de las empresas en el mundo son familiares, representando en Italia un 99%, en Estados Unidos un 96%, en Suiza un 88%, en Reino Unido un 76%, en España un 71% y en Portugal un 70%, además de generar aproximadamente el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) (Martínez, 1999).

En Latinoamérica, los denominados grupos creados y controlados por familias constituyen la modalidad de propiedad privada que prevalece en la mayoría de los sectores industriales y de servicios, contribuyen con el 40% del PIB, brindan el 70% de los puestos de trabajo y generan el 90% de los nuevos puestos (Belausteguigoitia, 2003).

En la actualidad, estas organizaciones se enfrentan a importantes retos, uno derivado de la esfera externa que guarda relación con el proceso de globalización, el cual exige a las empresas un mayor nivel de competitividad, y otro propiciado por su dinámica interna, como lo es, además de los típicos de su gestión administrativa, aquellos vinculados con el balance entre los objetivos de la empresa y la familia. Ambos tipos de retos son determinantes superarlos para la permanencia y continuidad de la empresa familiar.

Las estadísticas muestran cómo en la transición entre la primera y la segunda generación sólo tienen éxito entre un 30-40% de las empresas en Estados Unidos, entre un 20-25% de las empresas en Europa, entre un 10-15% de las empresas en España (Tadeo Basco, 2005) y un 80% no llega a la tercera generación (Ward, 1994); este comportamiento es fundamentalmente explicado por los conflictos entre los subsistemas que la integran.

Con base en esta situación, múltiples autores han considerado la profesionalización de la empresa familiar como la salida para su continuidad, ya que a través de ella se resolverían los conflictos internos entre los distintos subsistemas que operan en la organización, además de propiciar el ajuste de sus estructuras para dar respuestas al mercado.

Al respecto, Donnelley (1964), Levinson (1971) y Barnes y Hershon (1976) explican la profesionalización por sus vínculos con una dirección profesional, lo que se traduce en la presencia en la empresa de gerentes profesionales.

Asimismo, Ward y Handy (1988), Whisler (1988) y Schwartz y Barnes (1991) consideran como característica de una empresa profesionalizada la participación de externos en la gestión o gobierno de la empresa familiar. A la vez que sostienen que los externos pueden asumir las funciones de árbitros en los conflictos familiares y actuar en la elección del sucesor, con excepción de Schwartz y Barnes (1991) quienes descartan en los externos estas dos últimas actividades.

Por otra parte, León-Guerrero, McCann y Haley Jr. (1998) identifican la profesionalización con las prácticas utilizadas por las empresas familiares cuando se avanza en las etapas de desarrollo de las mismas, es decir, la formalidad se vuelve apreciable con el avance generacional y el crecimiento de las organizaciones. Las prácticas orientadas a la familia van desapareciendo para aplicarse otras más formales dirigidas a la empresa.

En ese mismo sentido, Gersick et al. (1997) entienden la profesionalización como resultado del ciclo evolutivo de la empresa familiar. En la fase de expansión – formalización se presenta como reto la profesionalización del negocio y sus relaciones con el propietario, la planeación estratégica, los sistemas y políticas organizacionales, los recursos tecnológicos y sistemas de información; además de caracterizarse por una estructura organizativa funcional. En la fase de madurez, las empresas buscando fortalecer su profesionalización hacen énfasis en crear la estructura organizativa de acuerdo con este proceso, por eso trabajan en función de tener una estructura divisional, formal y profesionalizada.

En otro orden, Tadeo Basco (2005) afirma que la creación de un consejo de familia, un protocolo familiar y un plan sucesoral han sido herramientas muy discutidas en la literatura académica o divulgativa para demostrar la profesionalización de la empresa familiar atendiendo a su capacidad de planificación, estandarización y racionalidad. Estos elementos permiten generar una ventaja en la empresa o impiden que los cambios destruyan con el tiempo las ventajas competitivas alcanzadas.

Cromie, Dunn, Sproull y Chalmers (2001) utilizan las prácticas que desarrollan las empresas familiares para valorar la orientación en función de la familia o de la empresa, asignándole, a priori, una etiqueta de menos profesionales a aquellas empresas que tienen bajo desarrollo en relación al crecimiento, la dirección de los recursos humanos y la estructura empresarial. Los mismos autores advierten de las consecuencias económicas que la ineficiente utilización de los recursos humanos puede acarrear para la empresa. En este sentido, sostienen que la empresa familiar mantiene un compromiso con la familia que frecuentemente produce situaciones donde los miembros familiares que trabajan en la empresa son considerados recursos humanos de valor y no un factor de producción sustituible.

Por último, es relevante señalar la tendencia que compara las prácticas de las empresas familiares y no familiares para exponer el grado de profesionalización, la cual es considerada por algunos autores como una falacia suscitada por la interpretación de la optimización de los resultados. La empresa familiar no se limita a tomar en cuenta la optimización de los resultados económicos como objetivo primario (Tagiuri y Davis, 1996; Sharma, Chrisman y Chua, 1997; Sorenson, 2000; Hall, 2002; Chrisman, Chua y Steier, 2003) sino que existen otros relacionados con su propia naturaleza, no económicos en su esencia (como el cuidado de la familia, la creación de bienestar familiar y social, etc.). Esto implica asumir a priori que la gestión y gobierno de los recursos y capacidades se organizan de forma diferenciada a la registrada en la empresa de capital y gestión no familiar. Aunque no debería significar que los resultados económicos de la empresa familiar deban ser menores que los registrados por la empresa no familiar.

Cada una de las orientaciones previas hace énfasis en un aspecto en particular para explicar la profesionalización de la empresa familiar, los cuales no son excluyentes entre sí, por el contrario, son complementarios; de allí que para efectos de esta investigación, se asuma como elementos para estudiar la profesionalización empresarial, aquellos que han sido abordados con mayor frecuencia por los autores señalados: la política de recursos humanos, los diseños organizativos, el gobierno corporativo y las herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia, específicamente, las tecnologías de información y comunicación.

Con relación a éstos, la empresa familiar en general ha estado caracterizada por el siguiente comportamiento, y en el cual la venezolana no constituye la excepción (cfr. Naím, 1989; Amat 2004; Belausteguigoitia, 2003; Centeno – Caffarena, s.f.; Hernández, 2007):

- a. *Recursos humanos*: asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares, los principales cargos en el nivel directivo y gerencial los ocupan los individuos que son accionistas de la empresa o familiares de éstos, por tanto, se brinda más oportunidades a los miembros de la familia; las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades; los criterios de evaluación del personal varían según el carácter del empleado (a los trabajadores no familiares se le exige más competencias); la retribución es muy heterogénea con bandas salariales poco definidas; relaciones personales de tipo informal; la comunicación está fundamentada en la relación de confianza entre las personas, existen pocos canales de comunicación y además son unidireccionales.

- b. *Diseños organizativos*: las empresas familiares poseen una estructura organizacional que responde a las necesidades de la familia; los procedimientos son poco estandarizados; el diseño de puestos y la asignación de responsabilidades son difusos; tiene mecanismos de coordinación identificados con una supervisión directa o de mando; bajo grado de formalización en la toma de decisiones; elevada centralización; normas de funcionamiento implícitas; y un nivel relativamente escaso de innovación en lo que a aspectos organizacionales se refiere.
- c. *Gobierno corporativo*: el desarrollo de esta dimensión es limitado, mayoritariamente estas empresas no disponen de las estructuras de gobierno familiar (Asamblea o Consejo de familia y protocolo familiar), además de mostrar una elevada resistencia a la planificación de la sucesión.
- d. *Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia*: la evolución en cuanto a esta variable ha sido dispar, ya que se viene avanzando en términos de la renovación de las tecnologías referidas a hardware y software de trabajo. Aun cuando se dispone de Internet e intranet, estos no han sido desarrolladas a efectos de propiciar la interconexión con los miembros de la cadena de valor.

El comportamiento previo describe una realidad frecuente en la empresa familiar, caracterizada por problemas en su estructura interna que atentan en contra de su gestión y continuidad, razón por la cual la presente investigación plantea la necesidad de que la empresa familiar tenga una mayor orientación

hacia la profesionalización empresarial. De otro modo, el entorno competitivo acabará por destruir el patrimonio empresarial y como consecuencia el familiar.

Lo que se persigue con la profesionalización de la empresa familiar es, por una parte, configurar o adaptar sus capacidades organizacionales¹ para hacerlas más competitivas; y por la otra, alcanzar el equilibrio entre los subsistemas que coexisten en este tipo de empresas (familia, empresa y propiedad).

En Venezuela, la base estadística relativa a la empresa no discrimina entre unidades económicas familiares y no familiares. Pero, a pesar de ello, la caracterización del parque empresarial obtenido en investigaciones previas (cfr. Naím y Piñango, 1984; Naím, 1989), devela la importante presencia de organizaciones familiares en los diversos sectores de la economía. Del conglomerado de empresas familiares en el país, por razones históricas, económicas y sociales, y para efecto de esta investigación, se considera como unidad de análisis las cadenas de hipermercados y supermercados en Venezuela.

Desde el punto de vista histórico, este sector ha mantenido un alto porcentaje de empresas de carácter familiar, cuyo origen se remonta a los inicios del siglo XX. Son reconocidas por su historia y tradición familiar, ya que las primeras iniciativas emprendedoras en

¹ Habilidad de una empresa para crear estructuras y procesos internos que influyan en sus miembros, de modo que creen competencias específicas en la empresa, y así la empresa podrá adaptarse a los cambios del cliente y de las necesidades estratégicas (Ulrich y Lake, 1990; 40).

el país se generaron en la actividad comercial, propiciadas en su mayoría por los inmigrantes europeos y generaciones siguientes mediante la puesta en marcha de diferentes formatos detallistas que contribuyeron a la formalización del comercio en la economía nacional. Como ejemplos de estas experiencias destacan las siguientes cadenas de supermercados e hipermercados: Luvebras (1948); Central Maiderense (1949); Excelsior Gama (1952); Plazas (1963); Santo Tomé (1964); De Candido (1956) y Centro 99, cuya razón social es Comercial Reyes (1959), entre otras.

Con relación al aspecto económico y social, fundamentalmente destacan por su función como suplidores de bienes y/o artículos prioritarios para la satisfacción de las necesidades de los hogares, sobre todo en lo relativo a alimentos, constituyendo un eslabón de relevancia en la cadena agroalimentaria². Por tanto, el crecimiento y desarrollo de este sector también contribuye en el fortalecimiento de este sistema, dados sus encadenamientos, hacia atrás con productores (microempresas y pequeñas empresas productoras de alimentos), intermediarios locales y empresas comerciales y agroindustriales, las cuales a nivel mundial poseen un carácter o propiedad familiar, y hacia delante con los clientes o consumidores.

² Se entiende por sistema agroalimentario el conjunto de subsectores que interactúan en la cadena de producción de bienes y servicios alimentarios, entre los cuales se destacan la industria de tecnologías agropecuarias, la agricultura, la agroindustria y la industria de alimentos, así como los servicios alimentarios, especialmente la distribución al detal y la alimentación colectiva. A veces se incluye también al consumidor final, puesto que puede utilizar trabajo doméstico para la preparación de los alimentos.

Fueron los cambios del entorno, y más concretamente el dinamismo del mercado comercial internacional, los que propiciaron la incursión de la modalidad de distribución masiva, constituida por las grandes cadenas u organizaciones caracterizadas por el estilo autoservicio. El ejemplo más común lo constituyen las cadenas de hipermercados y supermercados.

A lo que se unió la penetración, a finales del siglo XX e inicios del XXI, al mercado nacional de importantes cadenas de capital extranjero. En 1992 se abre Makro, de origen holandés, tienda de autoservicio mayorista (conocidas en inglés como “cash and carry”), y en el año 2001, el Hipermercado Éxito, del grupo Cativen. Este último en alianza con el grupo Casino son las propietarias de Supermercados Cada.

La aparición de estos nuevos actores y la incursión en América Latina, y su factibilidad en Venezuela, de empresas representativas de venta al detal global como Wal-Mart y Carrefour³, entre otros, ha traído consigo la necesidad de hacer más competitivo el negocio de distribución comercial de productos de consumo masivo, con el objetivo de mantener y acrecentar su participación y lealtad en el mercado (Martínez, 2006).

Por lo antes expuesto, y dada la necesidad de las empresas familiares, especialmente las cadenas de hipermercados y supermercados familiares, de alcanzar un balance o consenso entre los objetivos y metas de la familia y la empresa, así como de adaptar sus estructuras para

³ La empresa francesa Carrefour ya opera en México, Colombia, Paraguay, Chile, Argentina, Uruguay y Brasil. La cadena estadounidense Wal-Mart también está en todos ellos menos Uruguay.

hacerla más competitiva, es que la presente investigación se abocó a estudiar la profesionalización empresarial en organizaciones familiares, con la finalidad de generar un sistema teórico que oriente a los empresarios familiares en términos de la consecución de dicho objetivo.

2. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Construir un sistema teórico que fundamente la profesionalización empresarial en las empresas familiares.

Objetivos específicos:

- Identificar las categorías que conforman la profesionalización empresarial en las empresas familiares.
- Describir el comportamiento de las categorías que conforman la profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela.
- Describir el conjunto de factores intervinientes en la profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela.
- Contrastar, con los enfoques teóricos sobre la profesionalización empresarial, el conjunto de factores intervinientes en la profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela.

- Derivar el constructo teórico que fundamenta la profesionalización empresarial en empresas familiares.

3. Delimitación de la investigación

Esta investigación está delimitada considerando los criterios de espacio, tiempo y población (cfr. Sierra, 2002).

En ese sentido, las unidades de análisis las constituyen las empresas familiares pertenecientes a las cadenas de hipermercados y supermercados inscritos en la Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA), especialmente las que operan en las principales ciudades del país con dos o más sucursales o agencias. Dichas cadenas totalizan quince (15) y se ubican en Caracas (7), Maracay (1), Maracaibo (3), Puerto Ordaz (1), Valera (1), San Cristóbal (1) y Margarita (1).

La fuente principal de información es de carácter primaria, fundamentada en un estudio de campo, mediante la aplicación de un cuestionario semi-estructurado a los fundadores o sucesores de las empresas familiares dedicadas a la actividad de distribución comercial de bienes de consumo masivo (hipermercados y supermercados).

4. Justificación de la investigación

En la actualidad, construir un sistema teórico en torno a la profesionalización empresarial en empresas familiares, empleando como población objeto de es-

tudio las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela, constituye una temática de gran relevancia y pertinencia por las razones que a continuación se mencionan:

a. Desde una perspectiva económica y social

La empresa y la familia se han articulado en una institución social productiva que tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades y ha venido interviniendo con un papel activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico y social en las regiones desarrolladas y en vía de desarrollo, manteniendo los niveles de generación de riqueza y ampliando el tejido industrial y comercial. Así surge la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor aglutinante del sistema económico.

De allí que se pueda afirmar que las empresas familiares constituyen los elementos más efectivos en el desarrollo económico, ya que son las responsables a nivel mundial del crecimiento económico mediante una importante contribución a la generación del PIB, y por tanto, de puestos de trabajo (cfr. Neubauer y Lank, 1998; Martínez, 1999). Asimismo, proporciona seguridad, oportunidad y progreso a los participantes activos y pasivos del proyecto familiar, a la comunidad y a la estructura económica nacional.

Paralelamente a este comportamiento de la empresa familiar, se tiene que las empresas de distribución comercial de bienes de consumo masivo (retail) a nivel mundial han crecido tan rápidamente que se convirtieron en el sexto sector de la economía. Ade-

más de ser reconocido como un sector vital para crear nuevas posibilidades de trabajo con importantes oportunidades en las categorías como el medio tiempo o el trabajo temporal (Bermúdez, 2007).

Estas empresas se han constituido en actores centrales de la industria de distribución de alimentos, y por tanto, su expansión a nivel global constituye el hecho más determinante para el sistema agroalimentario en las últimas dos décadas ya que son percibidas como ejes fundamentales, hasta el punto de que la mayor parte de las industrias alimentarias no pueden prescindir de una distribución que alcanza tan importantes porciones de mercado.

En ese sentido, cualquiera que sea la evolución o comportamiento de los hipermercados y supermercados tendrá su respectivo impacto sobre el resto de actores que integran la cadena. Esto viene dado por la interacción con la demanda y los hábitos de consumo alimentario de los encadenamientos hacia delante (con los clientes), como por sus encadenamientos hacia atrás, con los productores agropecuarios, intermediarios locales y empresas comerciales, agroindustrias e industria de alimentos, además, con los encadenamientos hacia el lado, a través de los canales comerciales tradicionales en las cadenas agroalimentarias.

Por tanto, cualquiera que sea la política o acción que se inicie para el fortalecimiento de las cadenas de hipermercados y supermercados emprendida por iniciativa de las empresas o como resultado de políticas públicas, derivará en beneficios para el resto de actores con éstos vinculados o relacionados (hacia delante,

hacia atrás y hacia el lado) a través del sistema agroalimentario.

Es precisamente este entramado de relaciones entre los hipermercados y supermercados con el sistema agroalimentario lo que resalta la importancia económica y social de este sector en el aparato productivo de las economías.

Asimismo, para el caso particular de las empresas familiares en Venezuela, es fundamental destacar que las cadenas de hipermercados y supermercados familiares constituyen uno de los sectores cuya historia y tradición los une a una familia o asociación de familias emprendedoras, cuyas iniciativas datan, algunas, desde los años 40. Esta tendencia es análoga para aquellas empresas con las cuales mantiene los encadenamientos hacia atrás, productores agropecuarios, intermediarios locales, empresas comerciales, agroindustrias e industria de alimentos, los cuales mayoritariamente son empresas de propiedad familiar (Hiperventas, 2003a y 2003b). Por ende, cualquier iniciativa para el fomento y desarrollo de este sector, como lo puede ser el fortalecimiento de las capacidades del negocio a través de la profesionalización empresarial, se traducirá en impactos positivos para el conjunto de empresas familiares que forman parte del sistema agroalimentario.

b. Desde una perspectiva científica

A pesar de la fuerte presencia que históricamente ha tenido la familia en la empresa a nivel mundial, su tratamiento formal y sistemático tiene un poco más

de veinticinco años. La investigación de la empresa familiar no encontró espacios en los ámbitos tradicionales de estudio sino hasta los años ochenta cuando la problemática práctica en las empresas familiares se convierte en un tema recurrente en las publicaciones. No se habían producido mayores aportes a la comprensión de la empresa familiar, de sus fortalezas como institución y de los particulares problemas a los que se ve sometida. Fue a partir de esta década cuando se cuenta con los trabajos de Beckhardt y Dyer (1983); Lansberg (1983); Lansberg y Lansberg (1988); Gersick et al. (1997); Gallo (1997); Amat (2004); Neubauer y Lank (1998); Belausteguigoitia (2003), entre otros.

Sin embargo, a pesar de la existencia de estos trabajos, se observa la escasa consideración de la visión familiar en los diferentes paradigmas que integran la dirección de empresas (dirección estratégica, teoría de la organización, economía de las organizaciones), desconociéndola como generadora de potenciales interpretaciones capaces de aportar nuevas visiones a las investigaciones. La dinámica de la empresa familiar, a pesar de las consideraciones sociales y económicas antes señaladas, no es reconocida como un campo de estudio individualizado. Razón por la cual, los análisis e interpretaciones que sobre ellas se realizan han hecho uso de las teorías que pone a disposición la dirección de empresas.

Asimismo, los estudios sobre la dinámica de las empresas de distribución comercial de productos de consumo masivo son escasos, y los que se disponen están referidos a la realidad de otros países, como España y Chile. Ellos se focalizan en aspectos relativos

a las estrategias de crecimiento y a las vinculaciones de los supermercados con el sistema agroalimentario (Cuesta Valiño, 2001; ODEPA – RIMISP, 2002; Berdegué, Reardon y Balsevich, 2005).

Por otra parte, sobre los trabajos dedicados a profundizar sobre la profesionalización, figuran varios autores que han analizado esta temática: Donnelley, 1964; Levinson, 1971; Barnes y Hershon, 1976; Ward y Handy, 1988; Whisler, 1988; Schwartz y Barnes, 1991; León-Guerrero, McCann y Haley Jr., 1998; Cromie, Dunn, Sproull y Chalmers, 2001; Tadeo Basco, 2005; Belausteguigoitia, 2003 y Amat, 2004. Cada uno, desde diferentes perspectivas, hacen énfasis en aspectos particulares, y el hecho de intervenir o trabajar sobre lo que ellos asimilan como profesionalización. Estos estudiosos señalan que para profesionalizar una organización se debe actuar sobre: el recurso humano, la incorporación de profesionales ajenos a la familia en la directiva y/o consejos de administración, la renovación de las políticas y las prácticas de gestión empresarial cónsonas con los ciclos de vida de la empresa; también mencionan algunos, la constitución del gobierno corporativo de la empresa y de la familia, entre otros.

En otras palabras, se ha abordado la profesionalización de manera parcial, no considerando la empresa como totalidad, de lo que se deriva la necesidad de actuar sobre diferentes áreas de manera simultánea o paralela. Es precisamente esta orientación el objeto de la investigación que fundamenta este libro, de allí que se hable de “profesionalización empresarial” con la finalidad de definir la teoría o lineamientos que guíen este proceso en la empresa familiar, y de esta mane-

ra, crear o fortalecer las capacidades organizacionales que les permita alcanzar, por un lado, el equilibrio entre los diferentes subsistemas que la integran (familia, empresa, propiedad); y por el otro, contribuir con la permanencia y continuidad de este tipo de empresas.

Por tanto, lo que se expone a través del presente libro constituye un enfoque novedoso en el estudio de la profesionalización de la empresa familiar.

c. Desde una perspectiva práctica

La utilidad fundamental de la investigación base para este libro es la construcción de un sistema teórico que defina lineamientos u orientaciones a seguir por las empresas familiares para alcanzar la profesionalización empresarial, proceso que permitirá adaptar las estructuras organizativas y generar las capacidades empresariales para su inserción competitiva en el mercado nacional e internacional.

Con el logro de este objetivo, se trabaja en propiciar la generación de conocimiento que redunde en el fortalecimiento de la gestión y funcionamiento de las empresas familiares, no sólo para las cadenas de hipermercados y supermercados familiares, sino también por los beneficios que se irradian sobre el conjunto de empresas vinculadas con este sector, que en su mayoría son de carácter familiar, dado los encadenamientos hacia delante, hacia atrás y hacia los lados con el sistema agroalimentario y comercial.

En términos generales, se trabaja en pro de configurar teorías que reflejen la esencia y naturaleza

de las empresas familiares, pudiendo alcanzarse una construcción escalonada de conocimiento que se concatene en una combinación particular de elementos, a partir de los cuales se exprese la existencia de un campo de estudio relativo a la dinámica de este tipo de organización.

5. **Metódica de la investigación**

En toda investigación es importante que los resultados sobre los cuales se fundamentan los nuevos conocimientos sean confiables; por esta razón, se sigue un control riguroso de los procedimientos asociados al tratamiento de los datos y a la forma de acercamiento entre el sujeto y el objeto de la investigación.

En ese sentido, con el fin de alcanzar la rigurosidad científica en la investigación que dio lugar al presente libro, se estructuró la metódica considerando los siguientes aspectos: el enfoque epistemológico empleado, las fases o momentos por los cuales transitó la investigación, el cual responde a la secuencia de los objetivos de la misma, así como los métodos, técnicas y secuencias operativas o rutinas procedimentales.

a. Enfoque epistemológico

La perspectiva epistemológica que orientó y guió el desarrollo de la investigación es la “empírico - inductiva”, la cual concibe el proceso de creación de conocimiento científico como representación verdadera de un mundo objetivo que se construye a partir del dato positivo o evidente (Padrón, 1994). Por tanto, la opera-

cionalización de la información siguiendo este enfoque se ordenó a través de las siguientes etapas: recolección y descripción de los datos empíricos, explicación de la información contrastándola con las teorías que sustentan el estudio, y por último, construcción de la teoría que fundamenta el fenómeno estudiado.

b. Población objeto de estudio

La población objeto de análisis se determinó empleando los siguientes criterios o intenciones:

1. Para cumplir con la característica de ser una empresa familiar se utilizó la definición aportada por Cabrera y García (1998), quienes la definen como aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones está en manos de una familia o asociación de familias; los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad; y en donde se ha producido, se están produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.
2. Asimismo, para la selección de las empresas de distribución comercial de bienes de consumo masivo en el formato de hipermercados y supermercados, cuya actividad u operaciones las realicen dentro del territorio venezolano, se acudió a la base de datos de empresas afiliadas a la Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA), que es la organización que en Venezuela agrupa las empresas de este ramo.

3. Adicionalmente, se incorporó como criterio el número de sucursales o agencias, ya que éste, además de significar la posibilidad de operar en diferentes zonas y/o estados, le otorga la característica de solidez y permanencia en el mercado. Por tanto, se definió como criterio más de dos sucursales.

Finalmente, la determinación de la población de estudio se efectuó en dos fases: En la primera, del directorio de la Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA) se extrajeron las empresas de distribución comercial bajo el formato de hipermercados y supermercados, los cuales totalizaron cincuenta y seis (56)⁴. De éstos, con más de dos sucursales o agencias, se obtuvieron veintidós (22). En una segunda fase se inició su discriminación según fuese familiar (F) o no familiar (NF), de la cual sólo resultaron quince (15) hipermercados y supermercados de carácter familiar con más de dos (2) sucursales o agencias (ver tabla 1), representando el 26,78% del total del ramo y el 68,18% de los hipermercados y supermercados con más de dos (2) sucursales.

c. Momentos del proceso de investigación, métodos y técnicas

Considerando la estructura diacrónica del proceso de investigación, la cual estudia la línea de tiempo o evolución temporal en la que ocurren los procesos

⁴ Directorio de la ANSA para julio de 2015.

de investigación⁵, este estudio transita desde la fase descriptiva a la de contrastaciones. De acuerdo con la secuencia de los objetivos de la investigación, a continuación se presentan las fases o momentos de la misma.

- *Momento descriptivo*

El primer momento de esta investigación es el correspondiente a la fase descriptiva. Éste, a través de la secuencia de objetivos específicos 1 y 2, estudia los siguientes aspectos: primero, identifica las categorías que fundamentan la profesionalización empresarial en las empresas familiares, y posteriormente, se describen estas categorías en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela.

⁵ De acuerdo a la estructura diacrónica de los procesos de investigación, la secuencia de desarrollo investigativo puede representarse en cuatro (4) fases o instancias sucesivas (Padrón, 1994): se comienza elaborando **descripciones** observacionales (o registros) de la realidad que se considera digna de ser estudiada. Una vez que existen suficientes descripciones o registros, se pasa a la construcción de **explicaciones** o modelos teóricos que establezcan relaciones de interdependencia entre las distintas clases de hechos adscritos a esa realidad bajo estudio. En una tercera fase, se pasa a las **contrastaciones**, es decir, a las tareas de evaluar o validar las explicaciones o modelos teóricos construidos en la fase anterior, con el objeto de establecer respaldos de confiabilidad para los productos elaborados dentro de la secuencia. Y, finalmente, una vez que las teorías o explicaciones han adquirido cierta verosimilitud y plausibilidad, se pasa a la instancia de las **aplicaciones**, donde los conocimientos teóricos se convierten en tecnologías de intervención sobre el medio o de transformación del mismo.

Tabla 1

Cadenas de hipermercados y supermercados familiares venezolanos según el número de establecimientos y región de ubicación

Denominación del hipermercado y/o supermercado*	Número de establecimientos	Ubicación	Región
H ₁	Hipermercados (1) Supermercados (44)	Distrito Capital	Central
H ₂	Hipermercados (1) Supermercados (13)	Aragua	Central
H ₃	Hipermercados (2) Supermercados (6)	Zulia	Occidental
H ₄	Hipermercados (1) Supermercados (3)	Bolívar	Oriental
H ₅	Hipermercados (3) Supermercados (1)	Táchira	Andina
H ₆	Hipermercados (2) Supermercados (1)	Distrito Capital	Central
S ₁	Supermercados (11)	Distrito Capital	Central
S ₂	Supermercados (10)	Zulia	Occidental
S ₃	Supermercados (7)	Distrito Capital	Central
S ₄	Supermercados (5)	Distrito Capital	Central
S ₅	Supermercados (4)	Zulia	Occidental
S ₆	Supermercados (4)	Distrito Capital	Central
S ₇	Supermercados (3)	Nueva Esparta	Oriental
S ₈	Supermercados (3)	Trujillo	Andina
S ₉	Supermercados (3)	Distrito Federal	Central

* Para conservar el anonimato de las empresas estudiadas se denominaron a través de la sigla H; aquellas cadenas que poseen tanto hipermercados como supermercados, y S; las que sólo presentan el formato de supermercados.

Fuente: Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA) (Julio, 2015).

Por tanto, esta fase se concreta a través de la siguiente secuencia operativa o rutina procedimental:

1. Para identificar las categorías que conforman la profesionalización empresarial, como primer paso, se obtuvieron las diferentes perspectivas o enfoques teóricos a través de la revisión documental en las bases de datos especializadas de universidades (Universidad del Zulia –Srbiluz–, Universidad Politécnica de Madrid, Universidad Complutense de Madrid, Universidad Castilla La Mancha, Universidad de Navarra –IESE y CEFIE–, entre otras); centros de empresas familiares (Centro de Empresa Familiar de la Universidad de Monterrey, Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México – CEDEF -, Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial de la Universidad de ICESI, Centro de Empresas Familiares de la Escuela de Negocios Warthon, entre otros); así como en revistas dedicadas al campo de la empresa familiar, como lo es la revista Family Business Review.

Los trabajos obtenidos abordan la temática de la profesionalización en la empresa familiar de autores como Donnelley (1964); Levinson (1971); Barnes y Hershon (1976); Ward y Handy (1988); Whisler (1988); Schwartz y Barnes (1991); Cromie, et al. (2001); Tadeo Basco (2005), entre otros.

Seguidamente, de los enfoques o perspectivas teóricas se extrajeron los principales elementos que constituyen la profesionalización, plasmados a través de una tabla organizada por autor(es).

Posteriormente, para identificar las categorías que fundamentan la profesionalización empresarial se empleó como técnica el análisis nomotético, a través de la construcción de la matriz nomotética (cfr. Klüber, 2007; Vásquez Vigil, 2007; Strauss y Corbin, 2002), típica de los estudios cualitativos de carácter fenomenológico, cuya finalidad es revelar las convergencias y divergencias de las unidades de significado interpretadas con relación al fenómeno.

Para la construcción de la matriz nomotética se parte de las entrevistas narradas, se determinan las convergencias entre entrevistados, a dichas convergencias se le establece la unidad de significado, y por último, se define la categoría a la que corresponde. Ella reviste gran importancia para la investigación cualitativa, ya que permite elaborar una aproximación conceptual del fenómeno en estudio derivado de la opinión o visión que sobre éste tienen los entrevistados.

Los autores de este trabajo, reconociendo la utilidad de esta técnica para las elaboraciones conceptuales, consideraron pertinente emplearla para la construcción de definiciones o conceptos partiendo de las perspectivas teóricas existentes sobre el objeto de estudio en la investigación.

En el presente estudio, la base de la matriz fue la tabla con los elementos que fundamentan la profesionalización por autor(es) (tabla 7 en el capítulo III); posteriormente se determinaron las

similitudes o convergencias entre autores para derivar de éstas las unidades de significado, y finalmente, las categorías que definen la profesionalización empresarial (tabla 8 en el capítulo III).

Luego de obtenidas las categorías, se construyó el sistema de variables. Para ello se determinaron las dimensiones, subdimensiones e indicadores (tabla 9 en el capítulo III). A partir de esto, se diseñó un cuestionario semi-estructurado, con treinta y cuatro (34) reactivos, administrado a los fundadores o sucesores de la familia empresarial propietaria de las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela (ver anexo 1).

Las preguntas o reactivos del cuestionario fueron distribuidas en seis bloques del siguiente modo: el primer bloque está dirigido a obtener información sobre la persona encuestada; el segundo bloque contempla las características generales de la empresa familiar; el tercer bloque se focaliza en las políticas de recursos humanos; el cuarto bloque indaga acerca de los diseños organizativos (estructuras o figuras organizacionales); el quinto bloque se dedica a los órganos y estructuras de gobierno corporativo; y por último, el sexto bloque estudia las herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia. La tabla 2 muestra la correspondencia entre los aspectos tratados por cada bloque, los objetivos específicos del momento descriptivo y las preguntas del instrumento.

Tabla 2
Estructura del cuestionario (fase descriptiva)

Aspectos tratados	Objetivo	Número de preguntas
Bloque 1: Información sobre la persona encuestada	Identificar a la persona que suministra la información, y su vinculación con la familia propietaria de la empresa.	Una pregunta con numerosos ítems (1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 1f, 1g, 1h, 1i)
Bloque 2: Características de la empresa familiar	Caracterizar las empresas objeto de estudio.	Seis preguntas (2 - 7)
Bloque 3: Políticas de recursos humanos.	Describir las políticas que rigen la gestión de recursos humanos.	Seis preguntas (8 - 13)
Bloque 4: Diseños organizativos (estructuras o figuras organizacionales)	Identificar las figuras y herramientas organizacionales presentes en la gestión de la empresa.	Cuatro preguntas (14 - 17)
Bloque 5: Órganos y estructuras de gobierno corporativo	Describir los elementos que integran el gobierno corporativo de las empresas.	Seis preguntas (18 - 23)
Bloque 6: Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia	Describir las herramientas tecnológicas empleadas en la gestión de la empresa.	Once preguntas (24 - 34)

Fuente: Elaboración propia (2015).

A dicho instrumento se le realizaron las correspondientes pruebas de validez y confiabilidad, las cuales a continuación se detallan:

Para medir la validez⁶ de contenido del instrumento de recolección de información se sometió a juicio de cinco (5) expertos y un equipo de docentes - investigadores adscritos a la línea de investigación Empresas Familiares de la Universidad del Zulia

⁶ La validez del instrumento se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable objeto de estudio. Sierra Bravo (2002), considera que el juicio de expertos para la validación del instrumento es la forma de comprobar si las preguntas diseñadas son comprensibles y las respuestas a ellas son significativas en orden a la investigación pretendida.

y de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria (España).

Para obtener la confiabilidad⁷ del instrumento se utilizó una prueba piloto de cuatro casos. Revisando las variables estadísticas de la base datos del cuestionario (209 variables estadísticas) se procedió a: 1) eliminar las que presentaron más del 30% de datos perdidos, y 2) eliminar las variables estadísticas que se comportaron como constantes, arrojando los siguientes resultados: de la primera eliminación quedaron 155 variables estadísticas y de la segunda eliminación quedaron 27 variables.

Posteriormente, se aplicó la *Prueba de las dos mitades* a las variables estadísticas señaladas en la tabla 3. Los resultados de esta prueba muestran un valor de 0,4342 para las primeras 14 variables estadísticas o ítems (ver anexo 2), y de 0,7551 para las 13 variables estadísticas restantes (cfr. Ítem parte 2 Método de las dos mitades en la tabla 4 y el anexo 2).

Para mejorar el valor alpha de las primeras 14 variables estadísticas se decidió eliminar las variables por ensayo. De este tratamiento se obtuvo, para nueve variables un valor alpha igual a 0,6118 (anexo 3), y para el caso de las trece variables restantes se procedió a extraer una variable, lográndose un valor alpha de 0,7133 para doce variables

⁷ La confiabilidad es cuando un instrumento al ser aplicado en repetidas ocasiones a una misma muestra de sujetos, conduce a similares resultados; y ésta representa la consistencia, seguridad y equilibrio del instrumental empleado para medir las variables.

(cfr. Ítem parte 2 Método de las dos mitades extra-
yendo p. 27.4 en la tabla 4 y el anexo 3).

Estudiando la confiabilidad del ítem parte 2 y
parte 1 a través del Método de las dos mitades
con extracción e inclusión de variables, se obtuvo
para:

- i. El ítem parte 1, conformado por 8 de las 14
variables, un α igual a 0,6209;
- ii. El ítem parte 2, inicialmente conformado por
13 variables que pasó a 14 variables, un α
igual a 0,8350.

Los resultados anteriores se ilustran en la tabla 4
y el anexo 4. Los mismos confirman una confiabi-
lidad por grupo para las 27 variables estadísticas
en estudio.

Una vez medida la validez y confiabilidad del ins-
trumento, además de definida la población objeto
de estudio, se inició la aplicación del instrumento
(tabla 5).

2. Para el desarrollo del objetivo específico relativo a
la descripción del comportamiento de las cate-
gorías que conforman la profesionalización empre-
sarial en las cadenas de hipermercados y super-
mercados en Venezuela, la información obtenida
a través del cuestionario se organizó considerando
los resultados derivados de la prueba de fiabilidad
del instrumento, que permitió clasificar del total
de variables estadísticas las que se comportaron
como constantes y las variables propiamente di-
chas.

Tabla 3
Lista de variables definitivas para el estudio de confiabilidad

1. P8.1	Mencione el número de miembros de la familia propietaria que labora en el área directiva
2. P8.2	Mencione el número de miembros de la familia propietaria que labora en el área gerencial
3. P8.3	Mencione el número de miembros de la familia propietaria que labora en el área comercial
4. P8.6	Mencione el número de miembros de la familia propietaria que labora en el área de finanzas
5. P9.2	Políticas e instrumentos enunciados explícitamente: Manual de cargos y tareas
6. P9.3	Políticas e instrumentos enunciados explícitamente: Políticas de remuneración e Incentivos
7. P10.2	Políticas e instrumentos aplicados: Manual de cargos y tareas
8. P10.3	Políticas e instrumentos aplicados: Políticas de remuneración e Incentivos
9. P12PROFC	Señale, el nivel educativo del personal con relación de parentesco (CRP): profesional
10. P12BSIN	Señale, el nivel educativo del personal sin relación de parentesco (SRP): bachiller
11. P13.1CR	Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona CRP
12. P13.4CR	Se planifica explícitamente la carrera y las trayectorias de adiestramiento (CRP)
13. P13.5CR	La selección e ingreso del personal se hace con base a sus competencias (CRP)
14. P13.6CR	El ingreso y la contratación se hacen sobre la base de necesidades presentes, de M/P y L/P (CRP)
15. P13.3SR	Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio (SRP)
16. P13.11SR	La remuneración está vinculada a resultados cuantificables (SRP)
17. P17.4	Características de los diseños organizacionales: Coordinación
18. P18.2	Indique si existen en su empresa: Consejo de familia
19. P27.4	Señale si disponen en su empresa de software para atención al cliente
20. P27.10	Señale si disponen en su empresa de software para base de datos
21. P34.4	¿Su empresa a realizado Inversiones en el desarrollo y mantenimiento de la intranet?
22. P34.6	¿Su empresa a realizado Otros gastos relacionados con la explotación de las TI?
23. P12PSIN	Señale, el nivel educativo del personal sin relación de parentesco (SRP): primaria
24. P12PROFS	Señale, el nivel educativo del personal sin relación de parentesco (SRP): profesional
25. P12TSUSI	Señale, el nivel educativo del personal sin relación de parentesco (SRP): TSU
26. P30	¿La empresa dispone de intranet?
27. P32	¿Dispone de dominio de corre electrónico propio?

Fuente: Estructura de la base de datos del instrumento.

Tabla 4
Estudio de confiabilidad

Ítem parte 2		Ítem parte 2		Ítem parte 2		Ítem parte 1	
MÉTODO DE LAS DOS MITADES		MÉTODO DE LAS DOS MITADES (extrayendo P27.4)		MÉTODO DE LAS DOS MITADES (extrayendo P17.4 e incluyendo P8.1)		MÉTODO DE LAS DOS MITADES (extrayendo P8.1 e incluyendo P8.1)	
				1	P8.1	1	P8.2
1	P12PROFS	1	P12PROFS	2	P12PROFS	2	P8.6
2	P12PSIN	2	P12PSIN	3	P12PSIN	3	P9.3
3	P12TSUSI	3	P12TSUSI	4	P12TSUSI	4	P10.3
4	P13.3SR	4	P13.3SR	5	P13.3SR	5	P12PROFC
5	P13.11SR	5	P13.11SR	6	P13.11SR	6	P12BSIN
6	P17.4	6	P17.4			7	P13.1CR
7	P18.2	7	P18.2	7	P18.2	8	P13.6CR
				8	P27.1		
8	P27.4			9	P27.4		
9	P27.10	8	P27.10	10	P27.10		
10	P30	9	P30	11	P30		
11	P32	10	P32	12	P32		
12	P34.4	11	P34.4	13	P34.4		
13	P34.6	12	P34.6	14	P34.6		
Alpha	0.7551	0.7133		0.8350		0.6209	

Fuente: Anexos 2, 3 y 4.

Tabla 5
Ficha técnica de la investigación empírica

Universo y ámbito de la investigación	Quince (15) hipermercados y supermercados familiares con más de dos (2) sucursales, cuya actividad u operaciones las realizan dentro del territorio venezolano.
Ámbito geográfico	Todo el territorio nacional.
Unidad de análisis	La empresa familiar (hipermercados y supermercados).
Técnica de recolección de información	Realización de un censo mediante la aplicación de una encuesta.
Tipo de encuesta	Cuestionario semi-estructurado, con 34 ítems o reactivos, aplicado al fundador o sucesores de la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia (2015).

Por tanto, la descripción de los resultados se realizó contemplando primero el comportamiento común para las quince empresas, determinado por las constantes, usando técnicas estadísticas univariadas (tablas de frecuencia) y bivariadas (tablas de frecuencias múltiple). Seguidamente, se trabajó con la conducta variable de las mismas, empleándose técnicas estadísticas multivariadas, específicamente el análisis de clúster o conglomerado, que permite agrupar las observaciones de forma que los datos sean homogéneos dentro de grupos (mínima varianza) y que estos grupos sean heterogéneos entre ellos (máxima varianza). En este caso, se utilizó como criterio para precisar la cantidad de conglomerados, el de la vinculación promedio (intergrupo), también conocido como de distancia media.

Mediante la aplicación del criterio de la vinculación promedio, se observa la formación de los subgrupos por etapas, que posteriormente, constituirán los dos conglomerados obtenidos de la población estudiada (tabla 6 y anexos 5 y 6):

Tabla 6
Análisis de clúster (vinculación promedio)

Grupo 1	Grupo 2
S4	H4
S6	S8
H3	S5
H2	S3
S7	S1
H5	H1
H6	
S9	
S2	
Nueve (9) cadenas de hipermercados y supermercados	
Seis (6) cadenas de hipermercados y supermercados	

Fuente: Anexo 6.

De igual manera, estos grupos, a través de la secuencia de etapas para su formación, pueden ser presentados en forma de un diagrama bidimensional, conocido como dendograma o diagrama de árbol (Apitz de Parra, Escalona y Taborda, 1998) (anexo 7).

Una vez obtenida la solución de conglomerados, se realizó una clasificación descriptiva basada en las principales características de cada uno de ellos. Con este fin, se utilizaron técnicas estadísticas univariadas, como las tablas de frecuencia, y técnicas de análisis bivariado, como lo son las tablas de contingencia y las tablas de frecuencia múltiple, los cuales se efectuaron a través del paquete estadístico SPSS.

- *Momento explicativo - contrastivo*

El momento explicativo está vinculado con los objetivos específicos 3, 4 y 5, los cuales se abordan a través de la siguiente secuencia operativa:

1. La descripción del conjunto de factores intervinientes de la profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela constituyó la primera etapa a abordar (objetivo específico 3). Con este fin se emplearon técnicas estadísticas multivariadas, concretamente el análisis factorial (cfr. Cuadras, 1991; García, 1997; Escalona, 2006), cuyo fin es reducir y clasificar un conjunto de variables explicativas de un fenómeno, reemplazándolas por un número menor llamado factor o factores, y por tanto, descubrir las

dimensiones de variabilidad común existentes, contrastando así la conceptualización formulada *a priori*.

El punto de partida del enfoque factorial es la matriz de correlaciones o de varianzas – covarianzas, de la cual se derivan las communalidades que determinan las diferentes variables seleccionadas para el análisis factorial (anexos 8 y 9). Con esta finalidad, a través del método de extracción de análisis de componentes principales, se obtuvo la varianza total explicada, que indica el número de factores o componentes (matriz de componentes) que explican la profesionalización empresarial.

De esa matriz, considerando las cargas factoriales (anexo 10), se derivan los factores (macrovariables) que conforman la estructura del modelo que subyace en los datos, o lo que es lo mismo, el modelo declarado por los empresarios (fundadores o sucesores de la empresas familiares bajo estudio).

2. Seguidamente, se procedió a comparar el modelo teórico obtenido en el objetivo específico 1 con el modelo factorial resultante en el punto anterior, lográndose de esta forma la contrastación que permite establecer el tejido de interrelaciones entre el cuerpo teórico y los referentes empíricos, y derivándose así las fortalezas y debilidades del modo en que se viene gestando la profesionalización empresarial en estas empresas (objetivo específico 4).

Este objetivo tuvo como finalidad confirmar si la estructura factorial que los empresarios declararon, se ajusta al patrón o estructura teórica elaborada.

Por lo tanto, se puede afirmar que dicha contras-
tación constituye un primer nivel de validación de las
teorías (Valverde, 1997).

Cada uno de los resultados o hallazgos obtenidos
en los diferentes momentos de la investigación (descrip-
tivo y explicativo – contrastivo) constituyeron insumos
de importancia para la construcción del sistema teórico
sobre la profesionalización empresarial, de gran rele-
vancia para orientar a los empresarios en relación con
los aspectos a considerar para lograr incorporar este
proceso a sus empresas.

Una vez relacionados los hallazgos a través de un
cuerpo unificado con sus respectivas interrelaciones, se
llegó al fin último de esta investigación, que era cons-
truir un sistema teórico que cimiente el fenómeno bajo
estudio.

CAPÍTULO II

ENFOQUES TEÓRICOS Y CATEGORÍAS DE LA PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Este capítulo tiene como propósito realizar una síntesis de los principales aportes que sobre la profesionalización de la empresa familiar efectúan diversos autores.

Dichas contribuciones se presentan a través de una tabla contentiva de los principales elementos que constituyen la profesionalización; además, se elabora la matriz nomotética que permite derivar las categorías que conforman la profesionalización empresarial en organizaciones familiares.

1. Enfoques teóricos de la profesionalización en la empresa familiar

Hace aproximadamente una década se comenzó a discernir en diferentes ámbitos académicos, la importancia de la profesionalización en la empresa familiar; han sido múltiples las explicaciones que en estos espacios se le ha dado a la profesionalización, sin existir un consenso en cuanto a su definición.

Sin embargo, los cimientos de su estudio principian en los años sesenta del siglo pasado, cuando algunos autores comenzaron a profundizar en el estudio de los factores o elementos para mejorar la gestión y desempeño de las empresas de naturaleza familiar, dado los evidentes conflictos entre los sistemas que la integran (empresa – familia).

Estos conflictos se originan de la propia naturaleza de las empresas familiares, ya que el sistema familia ejerce gran influencia en el desempeño de la empresa, producto de su permanente búsqueda por garantizar el bienestar y estabilidad económica de los miembros del grupo familiar; razón por la que muchas de las decisiones tomadas son permeadas por el componente afectivo.

De allí que estas organizaciones se identifiquen con una cultura paternalista (cfr. Dyer, 1989) caracterizada por: a) el poder, la autoridad y la toma de decisiones claves están reservadas para los líderes, que son miembros de la familia; b) la dirección es subjetiva y la toma de decisiones está basada en la intuición; c) la asignación de puestos está basada en relaciones e intereses familiares y los puestos directivos están reservados para los familiares; d) la familia no confía en quienes no forman parte de ella y supervisa de cerca a los empleados; e) las relaciones en la empresa se distribuyen jerárquicamente; f) los miembros de la familia se permiten un trato preferencial; g) los empleados tienen una orientación hacia el “hacer”, es decir, que deben cumplir las órdenes de la familia sin cuestionarlas; y h) el objetivo principal de la familia propietaria es continuar con el legado del fundador y de la familia.

Este comportamiento hizo que diferentes estudiosos de la dinámica de la empresa familiar se preocuparan por identificar la vía o mecanismo para alcanzar un desempeño eficiente, corrigiendo las fuentes de conflicto interno y generando las capacidades necesarias para competir en el mercado.

Para estos autores la alternativa la constituye la profesionalización de la empresa familiar, razón por la que a continuación se resumirán los diferentes enfoques que la explican, haciendo referencia a los diversos elementos que de acuerdo a cada uno de ellos fundamentan este proceso.

Algunos entienden la profesionalización como un proceso vinculado al área de recursos humanos, ya que de acuerdo a su definición es un proceso aplicable al individuo; etimológicamente, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, un profesional es aquella persona que realiza su trabajo con conocimiento, aplicación y con fines de lucro. Por esta razón, explican que para que una empresa sea profesionalizada, su recurso humano debe ser profesional, poseer el conocimiento y las capacidades para cumplir su función o responsabilidad.

Dentro de esta misma perspectiva existen diferentes posiciones para explicar la profesionalización de la empresa familiar:

1. Una empresa es profesional cuando dispone de una gestión profesional caracterizada por la presencia de un equipo directivo profesional:

Al respecto, Dyer (1989) propone tres formas diferentes de encarar el proceso de profesionalización: elegir a profesionales de la dirección en el mercado de trabajo externo a la empresa; profesionalizar a los empleados no familiares que ocupan puestos de trabajo no directivos, lo cual consiste en dar a estos empleados entrenamiento adecuado y habilidades que puedan llegar a desarrollar cuando la empresa los necesite en puestos directivos; y profesionalizar a los miembros de la familia, siendo ésta una alternativa aceptada ampliamente, debido a que supone la continuidad de los valores de la familia en la persona que se encuentre al frente de la empresa y del enfoque estratégico de la organización.

Igualmente, Donnelley (1964); Levinson (1971); Barnes y Hershon (1976); Ward (1994); Cromie, et al. (1995) y Gallo y Vilaseca (1998) explican la profesionalización por sus vínculos con una dirección profesional, lo que se traduce en la presencia en la empresa de gerentes profesionales en los órganos de dirección, como lo son la dirección general y las diferentes gerencias de la organización.

2. Una empresa es profesional cuando contrata profesionales externos para participar en la gestión o gobierno:

Además de los aportes que sobre este aspecto hizo Dyer (1989) con respecto a la contratación de profesionales externos para funciones en la dirección de la empresa, Ward y Handy (1988), Whisler (1988) y Schwartz y Barnes (1991) consideran a estos profesionales no sólo para desempeñarse en funciones directivas, sino también en responsabilidades den-

tro del gobierno de la empresa, debido al valor que se les otorga como árbitros en los conflictos familiares.

3. Una empresa es profesional dependiendo de la orientación de sus prácticas de recursos humanos, en función de la familia o la empresa:

Cromie, Dunn, Sproully y Chalmers (2001) señalan que cuando las prácticas de recursos humanos están poco desarrolladas y se orientan a privilegiar a miembros de la familia propietaria, se identifican con organizaciones no profesionalizadas. En este sentido, sostienen que la empresa familiar mantiene un compromiso con los miembros familiares que trabajan en la empresa que hace que sean considerados recursos humanos de valor y no un factor de producción sustituible.

Mientras que cuando estas prácticas se diseñan considerando criterios meramente empresariales, sin discriminar entre prácticas para miembros familiares y prácticas para empleados no familiares, con miras a alcanzar un buen desempeño y la rentabilidad de la organización, se está en presencia de una organización profesional.

De igual forma, León-Guerrero, Mc Cann y Haley (1998) muestran que las prácticas utilizadas por las empresas familiares evolucionan con el desarrollo de la empresa, es decir, la formalidad de las mismas se vuelve apreciable con el avance generacional y con el crecimiento de éstas. Las prácticas orientadas a la familia van desapareciendo para aplicarse prácticas más formales orientadas a la empresa.

Por otra parte, existen otros autores que definen la profesionalización de la empresa a través de la profesionalización de la dirección y del gobierno, argumentando la necesidad de mantener reglas claras para evitar los conflictos internos entre los diferentes sistemas que constituyen la organización.

La visión generalizada confirma que los sistemas de dirección y gobierno constituyen la línea fronteriza de las relaciones entre la familia y la empresa (Doderó, 2002) y son diseñadas para salvaguardar los intereses a largo plazo de los accionistas, asegurando el crecimiento, la continuidad y el bienestar de los propietarios actuales y futuros (Lansberg, 2000). Independientemente de lo expresado, los órganos de gobierno son formaciones y estructuras internas que imprimen valor a la empresa familiar constituyendo el núcleo a través del cual, formal o informalmente, se expresan las directrices generales estratégicas y de funcionamiento.

La profesionalización de la dirección guarda relación con la creación de los órganos necesarios de dirección y gestión de la empresa (dirección general o comités directivos y gerencias), dotando a estos últimos de los sistemas y de las personas que desde su conocimiento y experiencia puedan desarrollar de forma profesional su trabajo. Estos órganos son los responsables de la orientación de la empresa a través de la formulación de los planes estratégicos, así como de velar por su rentabilidad y desempeño.

Asimismo, la profesionalización del gobierno hace referencia a la instauración de los órganos que regulan la acción entre el sistema familia y el sistema

empresa. El gobierno de la familia está conformado por las asambleas y consejos de familia, constituyendo el foro donde se discuten la visión e intereses de la familia con respecto a la empresa; y el gobierno de la empresa contempla la asamblea de accionistas y el consejo de administración, garantes de los intereses a largo plazo de los accionistas.

Entre los representantes de esta concepción o perspectiva, destacan los que a continuación se mencionan:

Astrachan y Kolenko (1994) confirman la importancia de las prácticas de gestión de recursos humanos y de gobierno profesional como fuente del éxito y supervivencia de las empresas familiares. De sus investigaciones se derivan como prácticas de recursos humanos más empleadas, las revisiones formales a los empleados, la creación de planes de compensación, los manuales escritos para empleados y el uso de las descripciones escritas de los puestos de trabajo; y como prácticas frecuentes de gobierno, se tiene el consejo de administración, la planificación estratégica y las reuniones familiares a través de la asamblea o consejo de familia.

Asimismo, Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005) identifican la profesionalización de la dirección y gobierno como procesos que se abordan en función de la generación que transite la empresa familiar.

En la segunda generación, la principal preocupación o aspecto a resolver lo constituye la profesionalización de la dirección, la cual contempla, entre otros, la definición de la estructura de responsabilidades, la

orientación estratégica, los criterios para establecer el ingreso de los miembros de la familia a los puestos de responsabilidad de la empresa, siendo este último de vital importancia para evitar el acceso indiscriminado de miembros de la familia en la organización, generando una estructura rígida difícil de cambiar.

En la tercera generación la responsabilidad vital es lograr la profesionalización del gobierno, para ello se debe alcanzar, por un lado, un consejo de administración que cumpla efectivamente con sus funciones de gobierno, y por la otra, desarrollar el criterio de la familia con respecto a la empresa a través del consejo de familia.

En ese mismo sentido, Gersick et al. (1997) visualizan la profesionalización en el ciclo evolutivo de la empresa, específicamente, en las fases de expansión – formalización y de madurez. En la primera se presenta como reto la profesionalización del negocio y sus relaciones con el propietario, la planeación estratégica, los sistemas y políticas organizacionales, la estandarización del sistema de información; además, en esta etapa la estructura organizativa es funcional. En la tercera fase (madurez) la estructura organizativa debe ser divisional, formal y profesionalizada.

Por otra parte, Amat (2004) considera la profesionalización de la gestión y gobierno efectivo a través del consejo de administración. Enumera una serie de características para definir la profesionalización de estas empresas: proceso estratégico formalizado, formalización de la estructura organizativa, existencia de un comité directivo con reunión semanal, gerente profe-

sional no familiar, formación en gestión del equipo directivo, consejo de administración con externos y eficaz utilización habitual de consultores por dirección, existencia de una política definida de recursos humanos, criterios de evaluación del desempeño y retribución con base en criterios profesionales.

Dentro de esta misma orientación, figura Tadeo Basco (2005), quien destaca como elementos determinantes de la profesionalización de la empresa familiar las estructuras de gobierno, las políticas y prácticas de recursos humanos, la sucesión, la eficacia, la estrategia y la influencia familiar en las decisiones de la empresa.

Asimismo, surge otra perspectiva que visualiza la profesionalización de la empresa familiar como resultado de la institucionalización o formalización de estructuras y prácticas que regulen las relaciones familiares. Este enfoque se deriva de la Teoría Económica Institucional (North, 1993), que en el caso de la empresa familiar tiene como eje central de estudio las instituciones informales o implícitas que se gestan a través de su dinámica.

Las instituciones informales para la empresa familiar están dadas por los valores, tradiciones y actitudes que conforman la cultura; así como las ideas y percepciones que se transmiten de generación en generación (v.g. la historia y tradiciones de la familia, los valores y las pautas de comportamiento y la relación interpersonal de la familia, entre otras).

Las instituciones informales son las más difíciles de influir, al menos en el corto plazo, convirtiéndose

en resistentes a los cambios. El caso de las empresas familiares son determinantes dado su influencia en el comportamiento de las mismas.

De acuerdo con este enfoque, las instituciones informales en la empresa familiar son definidas como el conjunto de fuerzas ocultas que operan en la configuración de la empresa y que influyen en su comportamiento y afectan su resultado. De allí la necesidad de institucionalizarlas o formalizarlas, y de esta manera controlar su injerencia en el comportamiento de este tipo de organizaciones.

La institucionalización se presenta como el diseño y la implementación de una estructura de gobernabilidad o gobierno corporativo que regule las interacciones entre los diferentes intereses de las partes constitutivas de la empresa, es decir, entre la familia, la propiedad y la empresa. Desde esta perspectiva, la institucionalización consiste en el reconocimiento de las dependencias entre los subsistemas de la organización y la creación de las estructuras necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, así como la formulación de distintos planes tanto para la familia como para la empresa.

Al respecto, Bosch Sans (2006) destacan la importancia de institucionalizar las relaciones familia – empresa - propiedad, a través del protocolo de familia o carta magna de la empresa familiar, la formulación de planes tanto para la familia como para la empresa (planes estratégicos familiares, planes estratégicos empresariales, planes patrimoniales familiares, planes de sucesiones) y la creación de los órganos de gobierno.

Para los autores antes señalados existe un consenso en considerar la profesionalización de la empresa como un medio para el éxito y longevidad de la empresa familiar; sin embargo, se encuentran representantes que profundizan en esta premisa, por lo cual hacen énfasis en determinar las características o atributos de la profesionalización que hacen posible este comportamiento.

En ese sentido, Lank (1991) señala como principales aspectos para la longevidad de la empresa familiar la definición de los órganos y estructuras de gobierno, la adopción de eficaces procesos de sucesión en la dirección y propiedad, disponer de directivos no familiares competentes, las políticas de gestión de los familiares que trabajan y el diseño del protocolo familiar.

De igual forma, Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2002) señalan entre los factores explicativos del éxito competitivo en la empresa, la gestión del recurso humano, las capacidades directivas, la administración de los recursos tecnológicos y sistemas de información y la estructura organizativa.

Una vez concluida la exposición sucinta de las contribuciones que los autores hacen al conocimiento de la profesionalización empresarial, se presenta una tabla con el resumen de los elementos teóricos que fundamentan la profesionalización en la empresa familiar desde los diferentes enfoques esbozados (tabla 7), así como la matriz nomotética que expresa las unidades de significado y categorías de la profesionalización (tabla 8).

2. Aproximación conceptual de la profesionalización empresarial en empresas familiares

De la revisión teórica previa se observa cómo el término profesionalización aplicado a la empresa familiar no permite un consenso en función de los elementos o aspectos que lo fundamentan. Existen diferentes perspectivas u ópticas para su análisis. Razón por la que, con base en los aspectos teóricos planteados, en los próximos párrafos se elabora una definición sobre la profesionalización empresarial en las organizaciones familiares, la cual guía el proceso de investigación en este trabajo.

Con esta finalidad, se consideró necesario definir un par de criterios que orientaran la elaboración conceptual a realizar. Estos criterios son:

Tabla 7
Elementos que fundamentan la profesionalización en la empresa familiar

AUTORES	ELEMENTOS QUE FUNDAMENTAN LA PROFESIONALIZACIÓN
Dyer (1989)	Participación de directores y gerentes profesionales en la gestión de la empresa (pudiendo ser empleados familiares, empleados no familiares o profesionales externos).
Donnelly (1964); Levinson (1971); Barnes y Hershon (1976); Ward (1994); Cromie, Stephenson y Monteith (1995); Gallo y Vilaseca (1998)	Participación de directores y gerentes profesionales en la gestión de la empresa a través de los órganos de dirección (dirección general y gerencias).
Dyer (1989), Ward y Handy (1988), Whisler (1988), Schwartz y Barnes (1991)	Participación de profesionales externos en la gestión o gobierno de la empresa familiar.

Sigue...

Cont...

Cromie, Dunn, Sprouly y Chalmers (2001)	Prácticas de recursos humanos poco desarrolladas y orientadas hacia la familia (empresa no profesionalizada), y prácticas de recursos humanos diseñadas con criterios empresariales sin discriminación en las prácticas según sea empleado familiar o no familiar (empresa profesionalizada).
León-Guerrero, McCann y Haley Jr. (1998)	Prácticas de recursos humanos que evolucionan con el desarrollo de la empresa. Con el avance generacional las prácticas orientadas hacia la familia van desapareciendo para aplicarse prácticas más formales orientadas a la empresa.
Astrachan y Kolenko (1994)	Prácticas de gestión de recursos humanos (revisiones formales a los empleados, creación de planes de compensación, manuales escritos para empleados y el uso de descripciones escritas de los puestos de trabajo) y prácticas de gobierno (consejo de administración, planificación estratégica y la asamblea o consejo de familia).
Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)	Profesionalización de la dirección y gobierno como procesos que se abordan en función de la generación que transite la empresa familiar: En la segunda generación lo principal es la profesionalización de la dirección (definición de la estructura de responsabilidades, orientación estratégica, criterios para establecer el acceso de los miembros de la familia a los puestos de responsabilidad de la empresa, etc.); en la tercera generación, la responsabilidad es alcanzar la profesionalización del gobierno (consejo de administración y consejo de familia).
Gersick et al (1997)	La profesionalización se presenta a través del ciclo evolutivo de la empresa. Fase de expansión – formalización: profesionalización del negocio y sus relaciones con el propietario, planeación estratégica, sistemas y políticas organizacionales, estandarización del sistema de información; además, la estructura organizativa es funcional. Fase de madurez: la estructura organizativa debe ser divisional, formal y profesionalizada.
Amat (2004)	Profesionalización de la gestión y gobierno (consejo de administración y comité directivo, proceso estratégico formalizado, formalización de la estructura organizativa, asesores externos, política definida de recursos humanos).
Tadeo Basco (2005)	Profesionalización de la dirección y gobierno (estructuras de gobierno, las políticas y prácticas de recursos humanos, la sucesión, la eficacia, la estrategia y la influencia familiar en las decisiones de la empresa).
Bosch Sans (2006)	Institucionalizar las relaciones familia – empresa – propiedad: protocolo de familia, formulación de planes tanto para la familia como para la empresa (planes estratégicos familiares, planes estratégicos empresariales, planes patrimoniales familiares, planes de sucesiones) y creación de los órganos de gobierno.
Lank (1991)	Aspectos para la longevidad de la empresa familiar: órganos y estructuras de gobierno, la sucesión en la dirección y propiedad, directivos no familiares competentes, políticas de gestión de los familiares que trabajan y el diseño del protocolo familiar.
Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2002)	Aspectos para el éxito competitivo en la empresa: gestión del recurso humano, las capacidades directivas, administración de los recursos tecnológicos y sistemas de información y la estructura organizativa.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores señalados.

Tabla 8

Matriz nomotética de la profesionalización en la empresa familiar

AUTORES	UNIDAD DE SIGNIFICADO	CATEGORÍAS
Dyer (1989)	Dirección profesional	Políticas de recursos humanos
Donnelly (1964), Levinson (1971), Barnes y Harshon (1976), Ward (1994), Cromie, Stephenson y Monteith (1995), Gallo y Vilaseca (1998)	Dirección profesional	Políticas de recursos humanos
Dyer (1989), Ward y Handy (1988), Whisler (1988), Schwartz y Barnes (1991)	Profesionales externos en la gestión o gobierno	Políticas de recursos humanos
Cromie, Dunn, Sproull y Chalmers (2001)	Prácticas de recursos humanos orientadas hacia la empresa	Políticas de recursos humanos
León-Guerrero, Mc Cann y Haley Jr. (1998)	Prácticas de recursos humanos orientadas hacia la empresa	Políticas de recursos humanos
Astrachan y Kolenko (1994)	Prácticas de recursos humanos y gobierno profesional	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de recursos humanos Órganos y estructuras de gobierno corporativo
Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)	Profesionalización de la dirección y gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de recursos humanos Órganos y estructuras de gobierno corporativo
Gersick et al (1997)	Profesionalización del negocio	<ul style="list-style-type: none"> Estructuras o figuras organizacionales Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia Planificación
Amat (2004)	Profesionalización de la gestión y gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de recursos humanos Órganos y estructuras de gobierno corporativo Estructuras o figuras organizacionales Planificación
Tadeo Basco (2005)	Profesionalización de la dirección y gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de recursos humanos Órganos y estructuras de gobierno corporativo Sucesión Eficacia Estrategia Influencia familiar en las decisiones de la empresa

Sigue...

Cont...

Bosch Sans (2006)	Institucionalización de las relaciones familia – empresa – propiedad	<ul style="list-style-type: none">▪ Órganos y estructuras de gobierno corporativo▪ Planificación
Lank (1991)	Profesionalización como medio para la longevidad de la empresa	<ul style="list-style-type: none">▪ Políticas de recursos humanos▪ Órganos y estructuras de gobierno corporativo
Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2002)	Profesionalización como medio para el éxito de la empresa	<ul style="list-style-type: none">▪ Políticas de recursos humanos▪ Estructuras o figuras organizacionales▪ Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia

Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 7.

1. Es necesario abordar a la empresa familiar holísticamente, considerando para ello los diferentes subsistemas que la integran: familia – empresa – propiedad, modelo conocido como de los tres círculos (Cfr. Tagiuri y Davis, 1982 en Gersick et al, 1997), ya que de lo que se trata es de elaborar un concepto sobre la profesionalización de la empresa familiar como totalidad.

En la revisión teórica se observó que cada uno de los enfoques estudiados, para explicar la profesionalización de la empresa familiar, hace énfasis en aspectos particulares relacionados con un subsistema u otro, posturas no excluyentes entre sí, por el contrario, son complementarias. De allí que para efectos de esta investigación se asuma como vía para definir y estudiar la profesionalización empresarial la integración del mayor número de aspectos relativos a la gestión y gobierno de la empresa familiar, lo que significa estudiarla de manera holística.

2. Para abordar el estudio de la profesionalización empresarial siguiendo una orientación holística se tuvieron como fundamento para la elaboración de la aproximación conceptual los modelos desarrollados por Gersick et al (1997)⁸ y Amat (2004)⁹, en los cuales se observa la integración de los diferentes subsistemas que componen la empresa familiar.

Por otra parte, se obtuvieron, a partir de la tabla nomotética, las categorías o dimensiones que fundamentan la aproximación conceptual de la profesionalización empresarial, derivadas de las convergencias entre los diferentes autores o enfoques¹⁰. Entre estas categorías figuran: política de recursos humanos, estructuras organizacionales, órganos y estructuras de gobierno corporativo, herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia y planificación.

⁸ Proponen el Modelo Evolutivo Tridimensional, el cual surge de incorporar la variable tiempo al “Modelo de los tres círculos” (empresa – familia – propiedad). En cada una de las etapas de crecimiento de la empresa familiar se conjuga una serie de planes y estructuras que varían para cada sistema: 1) con relación a la **propiedad**, las juntas de accionistas y los consejos de administración, 2) con relación a la **familia**, el consejo de familia y el plan de familia, y 3) con relación al **negocio**, el desarrollo de un plan y una estructura gerencial. En las intersecciones de los círculos se enfatiza el plan de sucesión (entre el sistema propiedad y el sistema familia) y el plan estratégico (entre el sistema propiedad y el sistema negocio).

⁹ Este modelo amplía el análisis del modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982 en Gersick et al, 1997), ya que en el área de la empresa el modelo distingue entre la gestión de la empresa, que se refiere especialmente a la dimensión organizativa de la misma; y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en función de sus productos, mercados y recursos; además, se ha incluido una quinta área que es central en todo el proceso de la empresa familiar, que es la sucesión. De allí que este modelo se denomine de “los cinco círculos”: familia, propiedad, gestión, negocio y sucesión.

¹⁰ El hecho de que sean categorías derivadas de trabajos teóricos y empíricos elaborados por autores reconocidos que estudian la dinámica de la empresa familiar en diversas universidades y escuelas de negocio del mundo, además de haber sido publicados en revistas reconocidas en este campo, le otorga un aval y solidez para efecto de la rigurosidad científica de la investigación que se realiza.

Por tanto, como vía para verificar que las categorías señaladas permiten generar un concepto que abarca a la empresa familiar como totalidad, a continuación se destacan los subsistemas de la empresa familiar con los cuales están relacionados cada una de las categorías que fundamentan la profesionalización empresarial:

- Las políticas de recursos humanos y las estructuras o diseños organizativos están relacionadas directamente con la esfera de la empresa, específicamente con el subsistema de gestión, responsable de la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como de las estructuras organizativas, para implantar las estrategias establecidas, asegurando el logro de los objetivos estratégicos y mejorando su posición competitiva.
- Las herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia se vinculan no sólo a la gestión de la empresa sino también a su área de negocio, ya que contribuyen a fortalecer sus capacidades para competir en el mercado, dado el suministro de los sistemas de información y comunicación necesarios para la agilidad de los procesos de negocio.
- Los órganos y estructuras de gobierno se relacionan con los tres subsistemas, ya que su objeto es regular en las relaciones entre empresa –familia –propiedad. El gobierno de la familia está conformado por las asambleas y consejos de familia; el de la propiedad contempla la asamblea de accionistas y el consejo de administración; y el de la empresa o negocio está constituido por el consejo directivo o los comités directivos y las gerencias en la organización.

- La planificación, tiene como objeto formular la orientación en el corto, mediano y largo plazo de la empresa; por tanto, de lo que trata es de planificar la acción de la familia, la empresa y la propiedad. Los planes que deben ser formulados en la empresa son: el plan de familia (subsistema familia); el protocolo familiar (entre los subsistemas familia y empresa); el plan de sucesión (entre los subsistemas propiedad y familia); el plan estratégico empresarial (entre los subsistemas empresa y propiedad) y el plan de desarrollo gerencial (subsistema empresa).

Debido a la estrecha relación entre las estructuras de gobierno y los planes diseñados para estas estructuras (Gersick et al., 1997), la planificación no se consideró como una categoría independiente sino que fue abordada como parte de la categoría *órganos y estructuras de gobierno*.

Al observar los aspectos que se contemplan en cada una de las categorías señaladas, se deduce como propósito de la profesionalización empresarial aspectos como institucionalizar las estructuras y formalizar prácticas y políticas en la empresa familiar, dejando de lado la informalidad y la cultura personalista que caracterizan a muchas de estas organizaciones.

Por tanto, la profesionalización en la empresa familiar, no debe ser un proceso de un área o ámbito particular de la organización, bien sea, del área de recursos humanos, de la dirección o del gobierno, sino de toda la organización. De allí el hecho de denominar-la profesionalización empresarial, ya que los cambios

que ésta induce (en estructuras, prácticas y políticas) deben formar parte de cada una de las áreas de la empresa familiar.

Tampoco debe ser un proceso vinculado a una fase particular del ciclo evolutivo, o del crecimiento y desarrollo de la empresa familiar. La profesionalización empresarial debe estar presente desde la creación de la misma, aún cuando la complejidad sea menor que en las etapas de expansión y madurez de la organización dado que es necesario institucionalizar las estructuras familiares, de la empresa y de la propiedad desde su inicio, así como formalizar las prácticas y políticas que regulen las relaciones entre los subsistemas de la empresa familiar.

Además, las organizaciones que alcancen la profesionalización empresarial son proclives a mantener una renovación organizacional continua. En la medida que la empresa evolucione y transite de generación en generación, la empresa debe ir adaptando y fortaleciendo sus estructuras, prácticas y políticas.

La transparencia en la comunicación y la armonía que se generan de las relaciones en la empresa, producto de la puesta en marcha de prácticas y políticas dirigidas por las estructuras del ámbito de la familia, la empresa y la propiedad no deben posponerse, ya que en el trayecto por ausencia de éstas, la empresa puede desaparecer.

En ese sentido, la profesionalización empresarial se conceptualiza de la siguiente manera:

Es un proceso que propicia la creación de las estructuras de gestión y gobierno empresarial y familiar, así como la formalización de planes, políticas y prácticas que regulen las relaciones entre los individuos que integran los diferentes subsistemas de las empresas familiares, generando las competencias para adaptarse a los cambios del mercado y ser competitivos.

Los subsistemas que integran estas empresas son el de la “familia”, el cual se define a través de la diversidad de relaciones por consanguinidad y afinidad que une a un conjunto de individuos. El de la “propiedad”, caracterizado por la estructura accionaria de la empresa, la cual puede ser familiar y no familiar. El carácter de la intervención de los accionistas podrá ser pasiva o activa, esta última estará en función de su participación en las actividades de la empresa. Y el de la “empresa”, el cual se refiere a las funciones desempeñadas en el negocio, representado por el conglomerado de individuos (recurso humano) cumpliendo actividades como empleado o directivo (Cfr. Hernández, 2007). Cada subsistema tiene sus propios objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno. De allí la complejidad de las interrelaciones entre los sujetos que se ubiquen o desempeñen en cualquiera de estos ámbitos, dada la visión e interés que cada uno posea de la empresa por su pertenencia a un grupo determinado (stakeholders), bien sea, familia, propietario, empleado, o la derivada de cualquier combinación de éstas. Situación que acarrea algunos inconvenientes que pueden atentar contra la continuidad de la firma.

Por tanto, para que una empresa familiar alcance su profesionalización empresarial, y con ésta se

logre mitigar los conflictos originados por el solapamiento de objetivos e intereses entre los sujetos situados en uno u otro subsistema, tendrá que trabajar en pro de la creación e institucionalización de las estructuras de gestión y de gobierno empresarial y familiar. En el primer caso, éstas son las propias de la dimensión organizativa de la empresa, como lo son el consejo directivo, las gerencias y los departamentos en la organización. Y en el segundo caso se refiere a lo atinente al gobierno de la empresa familiar. El gobierno de la familia está conformado por las asambleas y consejos de familia; y el de la propiedad considera la asamblea de accionistas y el consejo de administración.

Estas son las estructuras que otorgan estabilidad en el funcionamiento y equilibrio en la toma de decisiones de la empresa, ya que a través de ellas se definen los cuadros de responsabilidad, perfiles, deberes y derechos, remuneraciones e incentivos, así como los espacios para la discusión de aspectos o situaciones relacionadas con la familia o la empresa (negocio–propiedad), evitándose de esta forma la confusión y conflicto entre ambos sectores.

Cada una de estas estructuras vienen acompañadas de una serie de planes, políticas y prácticas que contribuyen con la gestión de la organización:

Los planes permitirán definir el curso de acción a seguir en cada uno de los subsistemas: el plan estratégico (empresa–propiedad), el plan de desarrollo gerencial (empresa), el plan de sucesión y el protocolo familiar (familia–propiedad) y el plan de familia (familia).

Asimismo, las políticas de la empresa, diseñadas tanto para el ámbito de gestión como de gobierno de la organización, constituyen un conjunto de normas o reglas establecidas para regular diferentes áreas funcionales de la empresa, contribuyendo a su cohesión. Estas políticas, al ser conocidas (dominio general de los miembros de la empresa) e instrumentadas, se transforman en formas de conducta y procedimientos a seguir que terminan representando prácticas empresariales que otorgan orden a la organización.

Existen tantas políticas como áreas y/o funciones de la organización, las más comúnmente conocidas en el ámbito de la gestión empresarial son las políticas de recursos humanos, las políticas organizacionales, las políticas de tesorería, las políticas tecnológicas, entre otras; y en materia de gobierno de la empresa familiar destacan las políticas de reparto de dividendos, las políticas sucesorales, las políticas de funcionamiento del consejo de administración y las políticas de funcionamiento del consejo de familia.

Trabajando en los aspectos señalados, una empresa familiar logrará estar profesionalizada empresarialmente, proveyéndola de las capacidades necesarias, definidas como la habilidad para crear estructuras y procesos internos que influyan en sus miembros, de modo que creen competencias específicas para adaptarse a los cambios del mercado, logrando ser competitivos en relación con el resto de empresas (Ulrich y Lake, 1990, p. 40). Entre estas capacidades son importantes mencionar:

- Contar con un diseño organizativo adaptado a la naturaleza y dimensiones del negocio, acompañado de los instrumentos claves para regular y ordenar el funcionamiento de la empresa, como lo son los manuales organizacionales.
- Disponer de una política clara y coherente en materia de recursos humanos donde se expliciten, fundamentalmente, los deberes y derechos, así como se planifique la carrera, formación y capacitación del personal, convirtiéndole en un recurso con cualidades personales y de conocimiento para el desempeño de la tarea eficientemente.
- El mejoramiento continuo y permanente de la tecnología en el negocio, lo que le permitirá dar respuesta oportuna al mercado, ya que actualmente la tecnología ha generado los medios de comunicación y comercialización más efectivos para la gestión empresarial, como lo es el Internet, intranet y el e-commerce.
- Y por último, sumada a las anteriores, que constituyen la estructura de gestión o funcionamiento de la empresa, destaca con especial importancia, la creación de las estructuras de gobierno familiar y empresarial, cuyo objetivo es desdibujar las diferencias entre los subsistemas de la empresa y la familia, con sus repercusiones en la respuesta al mercado así como en la continuidad de la organización.

Estas capacidades son de vital presencia en una empresa familiar, ya que las organizaciones de este siglo necesitan visiones y diseños que las capaciten para

enfrentarse a la supercompetencia, a los avances de la tecnología de la información y comunicación y a la valoración de la fuerza de trabajo, permitiéndoles identificar las nuevas oportunidades que emergen en un ambiente dominado por redes de conocimiento y capacidades que modifican su sistema de relaciones. Por lo tanto, las organizaciones que tienen como objetivo ser exitosas en este nuevo contexto, deberán proteger sus capacidades al mismo tiempo que explorar otras, fomentar nuevas actitudes, elevar nuevas potencialidades e involucrar a su gente en un dinamismo que emerge del propio proceso del conocimiento para poder lograr el almacenamiento de experiencias y de competencias dinámicas que permitan manejar los cambios del sistema productivo en el que se encuentra inmerso.

Por tanto, lo que se pretende es que la empresa familiar pueda ejecutar sus funciones con conocimiento y capacidad para permanecer en el mercado, y esto lo lograra profesionalizando los diferentes ámbitos o áreas de la organización.

De allí que las categorías a desarrollar por una organización familiar para estar profesionalizada empresarialmente sean: recursos humanos (formación y/o capacitación, políticas de selección, remuneración y ascenso), diseños organizacionales (estructura organizativa y manuales organizacionales), gobierno corporativo (administrativo: asamblea de accionistas, consejo de administración y dirección; familiar: asamblea de familia y/o consejo de familia, planificación empresarial y familiar, la sucesión y el protocolo familiar) y la tecnología (tecnologías de información y comunicación – sistemas de información gerencial).

3. Categorías de la profesionalización empresarial en las organizaciones familiares

A continuación se exponen los aspectos considerados en cada una de las categorías que definen la profesionalización empresarial (tabla 9):

Tabla 9
Mapa de categorías sobre la profesionalización empresarial en las empresas familiares

VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	PROPIEDADES	ÍTEMS
PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	Política de recursos humanos	1. Participación de la familia en las actividades de la empresa	1.1.Número de miembros de la familia que labora en la empresa	8
			1.2.Tipo de área de trabajo en la que se desempeñan los miembros de la familia	8
			1.3.Número de puestos directivos ocupados por familiares	8
		2. Diseño y aplicación de políticas e instrumentos de recursos humanos	2.1.Tipo de políticas e instrumentos diseñados	9
			2.2.Tipo de políticas e instrumentos aplicados	10
		3. Políticas de capacitación y/o profesionalización	3.1 Nivel educativo del personal	11 y 12
			3.2 Tipo de actividades o prácticas de capacitación y adiestramiento	13a - 13d
		4. Políticas de selección e ingreso de personal	4.1. Criterios para la selección e ingreso	13e y 13f
		5. Políticas de promoción y/o ascenso	5.1. Criterios para la promoción y/o ascenso	13g - 13j
		6. Políticas de remuneración e incentivos	6.1. Criterios para la remuneración e incentivos	13k – 13o

Sigue...

Cont...

VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	PROPIEDADES	ÍTEMS
PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	Diseño organizativo	1.Estructura o figura organizacional	1.1. Tipo de estructura organizativa	14a – 14g
		2.Diseño y aplicación de figuras y herramientas organizacionales	2.1. Tipo de figuras y herramientas diseñadas	15
			2.2. Tipo de figuras y herramientas instrumentadas	16
		3.Características de los diseños organizacionales	3.1. Grado de formalización	17
			3.2. Grado de especialización	17
			3.3. Grado de centralización	17
			3.4. Grado de coordinación	17
	Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia	1.Tecnologías de información y comunicación (TIC)	1.1. Tipos de actividades para la cual es empleada la página Web	28 y 29
			1.2. Tipos de actividades para la cual es empleada la intranet	30 y 31
			1.3. Tipos de actividades para la cual es empleado el correo electrónico	32 y 33
			1.4. Tipos de inversión en TIC	34
	Gobierno corporativo	2. Actualización tecnológica	2.1. Tipos de equipos disponibles en la empresa	26
			2.2. Tipos de software para realizar las funciones de la empresa	27
		1. Estructuras de gobierno corporativo	1.1 Tipos de estructuras de gobierno corporativo	18
		2. Políticas y planes de gobierno corporativo	2.1 Tipos de políticas y planes de gobierno corporativo	19 - 23

Fuente: Elaboración propia (2015).

Políticas de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos son orientaciones administrativas que definen la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales (cfr. Chiavenato, 2007). Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a las necesidades de cada empresa como tal.

En las empresas familiares el estudio de las políticas de recursos humanos es de vital importancia, dada la existencia de consideraciones especiales derivadas del manejo de los individuos cuando existen relaciones de parentesco.

En este tipo de organizaciones, la administración del recurso humano reviste gran complejidad, ya que en ellas se presenta la coexistencia de relaciones basadas, por un lado, en contratos implícitos con los miembros familiares o con terceros no familiares que debido a su pertenencia histórica con la empresa son asumidos como tales; y por otro lado, se tienen las relaciones basadas en contratos explícitos y formales con los empleados no familiares (James Jr., 1999).

Asimismo, Gómez-Mejía et al. (2001) agregan que la relación *propietario-miembros familiares* envuelve un vínculo común y un conjunto de expectativas mutuas que probablemente estén sustentadas por las emociones y sentimientos, más que por relaciones contractuales; siendo estas últimas las determinantes en la contratación con empleados no familiares.

Este comportamiento es la causa de las inconsistencias que observan algunos autores en la dirección de recursos humanos en las empresas familiares y que implican la existencia del conflicto. Es decir, la posibilidad de conflicto se incrementa cuando se intenta conjugar la eficiencia necesaria y requerida por el mercado y la necesidad de protección y cuidado de la familia (cfr. Lansberg, 1983; De Vries, 1994; King, Solomon y Fernald, 2001).

Dicha actuación tendrá efectos posteriores en la gestión de los recursos humanos, hecho que justifica el estudio de la política de recursos humanos como dimensión de la profesionalización de la empresa familiar, debido a las características de las relaciones y la necesidad de gestionarlos adecuadamente.

Para efecto de esta investigación, las prácticas de recursos humanos consideradas son las siguientes:

- a. La empresa debe propender a una política de provisión de recursos humanos:
 - Determinar dónde reclutar al personal (dentro o fuera de la organización), cómo (la empresa elige las mejores técnicas para entrar en el mercado de recursos humanos) y en qué condiciones reclutarlo.
 - Establecer los criterios con los que se seleccionará el personal que se necesite y sus patrones de calidad en cuanto a aptitudes, tanto físicas como intelectuales, así como la experiencia y capacidad de desarrollo.

En este tipo de empresas es necesario que el propietario fundador y la sucesión sean conscientes de los criterios a considerar para el ingreso de miembros de la familia a la empresa.

- La contratación de personal debe hacerse sobre la base de criterios profesionales y en función de las necesidades presentes, a mediano y largo plazo de la empresa.
- b. Deben existir políticas de aplicación de recursos humanos:
- Se deben definir los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal para determinar el plan de carreras de cada individuo, lo que le permitirá tener en el futuro oportunidades de crecer dentro de la empresa.
 - Establecer una clara política de formación, de promoción y de planes de carrera.
 - Precisar la calidad del personal mediante la evaluación del desempeño, determinando en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia.
- c. Establecer las políticas e instrumentos de recursos humanos que ordenen u organicen las actividades de la empresa, definan las responsabilidades y funciones y regulen las relaciones entre los miembros que laboran en la empresa: políticas de selección de personal, manuales de descripción de cargos y tareas, políticas de remuneración e incentivos, políticas de formación y/o capacitación y políticas de ascenso.

d. Definir las políticas de mantenimiento de recursos humanos, cuya finalidad es establecer los criterios de remuneración y promoción de los empleados, teniendo como base la evaluación que se ha hecho de la labor y los salarios en el mercado de trabajo:

- Establecer una política de retribución vinculada a criterios de mercado y eficacia.
- Instrumentación de prácticas que orienten el proceso de promoción de los empleados de la empresa en función de determinados criterios, como son las competencias, lealtad, antigüedad, entre otros.

Diseños organizacionales

Se define como *diseños organizacionales* la descripción y clasificación de las unidades de una organización en razón de las funciones, líneas de mando, departamentos, normativas y estilos gerenciales para la toma de decisión con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas.

Entre sus principales objetivos destacan: facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer demandas de clientes, proveedores e instituciones reguladoras; definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones; y crear los niveles de integración deseados entre trabajos, equipos y divisiones, en lo cual juegan un papel fundamental los canales de comunicación de la organización.

Entre los componentes fundamentales de los diseños organizacionales se tienen: el diseño de la estructura organizativa y las herramientas o instrumentos organizacionales, también denominadas *manuals organizativos*.

La estructura organizativa y sus características destacan por su importancia en la consecución de la estrategia y objetivos de la empresa. Dependiendo del tipo de estructura organizativa, la empresa será: pesada o ágil y flexible para la consecución de la metas que se persiguen; será más o menos formalizada en la estandarización de tareas, funciones, normas y procedimientos; la toma de decisión será centralizada o descentralizada y tendrá una mayor o menor coordinación y comunicación entre los departamentos de la empresa. Estas características son determinantes para la eliminación de conflictos y contribuir al éxito y continuidad de la organización.

La estructura organizativa se refiere a las reglas de juego sobre: 1) la división técnica del trabajo en cuanto a los procesos (desde el mayor nivel de agregación, los procesos mismos, hasta las actividades de nivel menor, las tareas individuales), incluyendo la correspondiente asignación de la autoridad para el uso de los recursos; y 2) la definición de la relación entre los procesos de gestión y los recursos humanos en términos de puestos.

El primero de los aspectos se expresa en la configuración de unidades organizativas (representada por lo común mediante organigramas estructurales) y el segundo por la planta de puestos de trabajo o mi-

croestructura (manual de descripción de cargos, normas y procedimientos).

Entre los aspectos vinculados a los diseños organizativos que han sido considerados en la presente investigación destacan: el tipo de estructura organizativa, el diseño y aplicación de instrumentos organizacionales (organigramas estructurales, manual de descripción de cargos, manual de descripción de funciones, manual de normas y procedimientos) y las características de los diseños organizacionales (formalización, coordinación, centralización y especialización).

Gobierno corporativo

El gobierno corporativo o gobierno de la empresa se define como un sistema de procesos y estructuras para dirigir y controlar la empresa y responder por ello, así como para asegurar su viabilidad económica y su legitimidad (Neubauer y Lank, 1998).

En ese sentido, se tiene que, *dirigir* significa participar en decisiones de naturaleza estratégica; *controlar* consiste en supervisar la labor de la dirección y vigilar el progreso hacia los objetivos (cómo se está implantando el plan estratégico, qué resultados se están obteniendo, etc.); *responder* significa rendir cuentas a los que están legitimados para exigirlos, en relación con la marcha de la empresa; *asegurar la viabilidad económica* radica en garantizar el desarrollo sostenible a largo plazo de la empresa; y, por último, la *legitimidad* de la empresa consiste en lograr su aceptación por la sociedad.

Cuando se trata de la empresa familiar, las relaciones entre los distintos interesados en su actividad son más complejas debido a la presencia de un sistema adicional: la familia, donde alguno(s) de sus miembro(s) pueden ser propietarios y/o empleados o directivos. Las relaciones que se establecen entre los accionistas o propietarios de la empresa, su consejo de administración, su alta dirección y cualquier otro grupo de interés que participe en la empresa son la fuente principal de sus potenciales conflictos.

Por esta razón, el gobierno corporativo tiene como principal objetivo limitar y resolver los problemas ocasionados por el conflicto de intereses que surgen entre los diferentes colectivos implicados directa o indirectamente en la actividad de la empresa. Con esta finalidad, en la empresa familiar se puede establecer un conjunto de órganos de gobierno que actúan como foros de discusión, de entendimiento mutuo y de resolución de conflictos.

En las empresas familiares latinoamericanas el comportamiento en torno al gobierno corporativo se presenta de la siguiente manera (Belausteguigoitia, 2003): escasas empresas cuentan con una junta directiva formal, no es claro el rol de ella y existe poca transparencia en el manejo y funcionamiento de la misma; reducidas firmas cuentan con la participación de miembros externos en las estructuras de gobierno corporativo; casi ninguna posee un consejo de familia; pocas disponen de un protocolo familiar que hayan desarrollado con familiares y no cuentan con los entes necesarios de apoyo e implementación de un plan de sucesión.

Las estructuras, planes y políticas de gobierno corporativo que han sido empleados para explicar la dinámica de las empresas familiares son:

- Sistema de familia: la asamblea y/o el consejo de familia; el plan de familia y el testamento; y las políticas de funcionamiento de la asamblea y/o consejo de familia.
- Sistema de propiedad: la asamblea de accionistas y el consejo de administración; y las políticas de funcionamiento del consejo de administración.
- Sistema de la empresa: el consejo directivo o los comités directivos y las gerencias en la organización; y el plan de desarrollo gerencial.
- Sistema propiedad – sistema familia: el plan de sucesión.
- Sistema propiedad – sistema empresa: el plan estratégico.

Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia

En un mercado globalizado como el actual, caracterizado por una férrea competencia, las empresas para ser competitivas tendrán que adaptar sus capacidades productivas y de negocio a las exigencias de la demanda, satisfaciendo de esta forma las necesidades del cliente.

En ese sentido, las empresas tienen como imperativo, entre otras acciones, la incorporación y actualización del avance tecnológico; específicamente me-

diante el uso de herramientas de apoyo a la gerencia, como lo son las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

En presencia de un mercado cada vez más exigente, las TIC confieren a las empresas una ventaja competitiva necesaria para su crecimiento y maduración, ya que contribuyen a dar celeridad a los procesos internos de la empresa (contabilidad, facturación, gestión de almacén, gestión de personal, gestión fiscal, entre otros), mediante la comunicación efectiva entre las diferentes áreas o departamentos de la organización, además de permitirles disponer de toda la información de la empresa en tiempo real, lo que contribuye a un proceso de toma de decisión ágil y rápida.

Por tanto, el uso de las TIC en la gestión interna de la empresa contribuye a la automatización de los procesos de oficina, reducción de costes administrativos, mayor potencialidad en el uso de datos, mejor localización de la información y disminución de costes operativos.

Asimismo, en la relación de la empresa con clientes y proveedores, a través de programas o software especializados, pueden estar comunicados en línea permanentemente sin la necesidad de la presencia de ambas partes en un espacio y tiempo determinado. Con la explosión o boom del e-commerce la empresa responde a las necesidades y exigencias de los clientes sin importar la distancia geográfica, y el contacto con los proveedores, le brinda la oportunidad de tener sus inventarios al día dado el valioso potencial de esta herramienta.

De igual forma, a las transacciones financieras y bancarias le ha aportado una gran celeridad. Lo que se traduce en una mayor rapidez y fiabilidad de las comunicaciones y una reducción de costes, especialmente los comunicacionales.

De allí que las TIC sean consideradas un aliado fundamental del sector empresarial, constituyendo un factor crítico de éxito y de supervivencia de la empresa.

Aquellas organizaciones que no presten a las TIC, al menos el mismo grado de atención que tradicionalmente se ha asignado a otras funciones como la productiva o la financiera, perderán su ventaja competitiva y serán, finalmente, expulsadas del mercado, ya que las inversiones en TIC retornan valor a la compañía, potencian el negocio y conocen y mantienen controlados los riesgos inherentes a la utilización de la tecnología.

Entre los aspectos relativos a las TIC considerados en el estudio de la profesionalización en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela, cabe mencionar: la inversión en equipos; la adquisición y actualización de las TIC; la disposición de software específico para la realización de las funciones operativas de la empresa; la disposición y usos de la página web, Internet, intranet y dominio de correo electrónico.

CAPÍTULO III

COMPORTAMIENTO DE LAS CATEGORÍAS QUE CONFORMAN LA PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL EN LAS CADENAS DE HIPERMERCADOS Y SUPERMERCADOS FAMILIARES EN VENEZUELA

Este capítulo tiene como objetivo realizar una descripción de las categorías que explican el comportamiento de la profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. Para esto, se considera la siguiente secuencia: primero, se efectúa la exposición del comportamiento reflejado por las constantes, las cuales expresan la actuación o el modo de comportarse que es común para las quince (15) empresas estudiadas; y en segundo término, se complementa dicha descripción con el tratamiento de las variables.

Con esta finalidad, es pertinente iniciar la descripción mencionando algunas características generales de las empresas bajo estudio:

La totalidad de las organizaciones incluidas en la población son grandes empresas, lo que se constató por el número de trabajadores, siguiendo el criterio aportado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y el contemplado por el Reglamento de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (República Bolivariana de Venezuela, 2004), que consideran como gran empresa o industria aquella cuya nómina de empleados exceda los 100 trabajadores, tal y como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10

Cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela: Características generales de las empresas estudiadas

Pregunta	Respuesta
1. Número de empleados que posee la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 100 empleados: 100,0% (15)
2. Composición del capital de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Capital en una sola familia: 86,7% (13) • Capital distribuido en tres familias: 13,3% (2)
3. Generación familiar que dirige la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Primera generación: 46,7% (7) • Segunda generación: 53,3% (8)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios.

En la tabla mencionada se observa cómo en el 86,7% de las empresas (13 de éstas) la totalidad del capital es propiedad de una sola familia y en el restante 13,3% la propiedad del capital está distribuida entre tres familias. Esta última situación convierte el proceso de toma de decisión más complejo, haciéndolo más lento, ya que en éste es necesario lograr un consenso entre los distintos propietarios.

También, se visualiza que el 46,7% de estas empresas son dirigidas actualmente por la primera generación (siete empresas) y un 53,3% de las empresas (ocho empresas) por la segunda generación.

1. Rasgos comunes en torno a la profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela

En las cuatro (4) categorías empleadas para estudiar la profesionalización empresarial figuran comportamientos o conductas que son comunes o constantes para el total de las empresas encuestadas, razón por la cual son consideradas características particulares de la profesionalización empresarial en este tipo de organizaciones.

Estas características comunes se presentan por cada una de las categorías:

a. *Política de recursos humanos*

Entre las políticas que figuran como constantes se tienen: el número de miembros de la familia propietaria que labora en la empresa según área, políticas e instrumentos enunciados explícitamente e instrumentados y el nivel educativo de empleados familiares y no familiares (tabla 11a).

En relación con la primera de éstas, se observa cómo en las áreas de recursos humanos y comercio internacional, el 73,3% y el 100% de los empresarios, respectivamente, declararon emplear a sólo un familiar. Esta tendencia es demostrativa de la decisión de los propietarios de negocio, en que al menos un miembro de la familia coordine y monitoree el trabajo en cada una de las áreas (direcciones o departamentos) (cfr. con la tabla 16).

Por otra parte, se tiene que las políticas de selección de personal han sido diseñadas y aplicadas por el 93,3% de empresas (14 de ellas), en reconocimiento a la importancia que para estas unidades económicas revisite tener bien definidas este tipo de políticas; en cambio, en las de formación y/o capacitación y de ascenso se manifiesta una nula relevancia, ya que ambas no se han diseñado ni aplicado en estas organizaciones.

Tabla 11a

Cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela: Política de recursos humanos

Pregunta	Respuesta
1. Número miembros de la familia propietaria que labora en la empresa según área	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: 1 miembro 73,3% (11) y 2 miembros 26,7% (4) • Comercio internacional: 1 miembro 100% • Otra área: 1 miembro 93,3% (14) y 4 miembros 6,7% (1)
2. Políticas e instrumentos de recursos humanos enunciados explícitamente	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de selección de personal: Si 93,3% (14) • Políticas de formación y/o capacitación: No 86,7% (13) • Políticas de ascenso: No 86,7% (13)
3. Políticas e instrumentos de recursos humanos aplicados en la gestión diaria	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de selección de personal: Si 93,3% (14) • Políticas de formación y/o capacitación: No 93,3% (14) • Políticas de ascenso: No 86,7% (13)
4. Nivel educativo de la persona que ostenta el cargo de más alta jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional: 60% (9) • Bachiller: 33,3% (5) • Primaria: 6,7% (1)
5. Nivel educativo de los empleados con relación de parentesco	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria: 0 empleados 86,7% (13) y de 1-2 empleados 13,3% (2) • Bachiller: 0 empleados 60% (9) y de 1-6 empleados 40% (6) • TSU: 0 empleados 53,3% (8) y de 1-6 empleados 46,7% (7) • Estudios de cuarto nivel: 0 empleados 80% (12) y de 1-3 20% (3).
6. Nivel educativo de los empleados sin relación de parentesco	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria: 0 empleados 13,3% (2) y de 1-3 empleados 86,7% (13) • Bachiller: 0 empleados 6,7% (1) y de 1-6 empleados 93,3% (14) • TSU: 0 empleados 20% (3) y de 1-3 empleados 80% (12) • Estudios de cuarto nivel: 0 empleados 93,3% (14) y de 1-3 6,7% (1)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios.

En cuanto al nivel educativo del personal que labora en estas empresas, se infiere lo siguiente:

- Las personas que ostentan el cargo de más alta jerarquía son en su mayoría profesionales, tal y como lo expresa el 60% de las empresas; sólo el 33,3% de éstas declaran que son bachilleres.
- En el nivel educativo de los empleados con relación de parentesco, se constata que no es frecuente tener trabajadores familiares con niveles de primaria y bachillerato. Por otro lado, se visualiza cómo un 46,7% y un 20% de las empresas tienen familiares que son técnico superior y con estudios de cuarto nivel, respectivamente. Una de las razones fundamentales de este comportamiento es el diseño en estas empresas de planes de formación y carrera para este tipo de empleados, lo que garantiza un mayor conocimiento para el momento que corresponda dirigir la firma.

Asimismo, se observa una tendencia totalmente contraria cuando se trata de empleados sin relación de parentesco con la familia propietaria de la empresa; la mayor parte de los empleados poseen niveles educativos de primaria, bachillerato y técnico superior, declarado por el 86,7%; 93,3% y 80% de empresas, respectivamente.

Esta situación se explica por el hecho de que las empresas de comercio al detal requieren un importante contingente de obreros para la zona de carga, charcutería, carnicería y limpieza, para lo que no se exige mayor nivel de calificación. De igual modo, se necesita un gran número de cajeros, que como máximo se les solicita ser técnico superior.

Sin embargo, a los jefes de departamento o gerentes se les demanda como mínimo ser egresado universitario (profesional); pero para este tipo de responsabilidad el número de empleos es muy inferior a los señalados previamente (cfr. con la tabla 20).

Con respecto a las prácticas de recursos humanos en los empleados con relación de parentesco aplicadas por las empresas, se tiene en la tabla 11b que:

La remuneración se determina con base en criterios profesionales y en los valores del mercado en un 93,3% de las organizaciones. Esta característica es relevante para efectos de la profesionalización empresarial, ya que para la definición del sueldo de los familiares no influye el vínculo afectivo; no existen privilegios para este tipo de personal. Sin embargo, todavía existe un número importante de empresas donde la remuneración de los familiares empleados se define de acuerdo con las necesidades y condiciones económicas del miembro familiar que labora en la organización.

Tabla 11b

Cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela: Prácticas de recursos humanos aplicadas por las empresas en empleados con relación de parentesco

Pregunta	Respuesta
1. Actividades para incrementar las competencias vinculadas al puesto de trabajo	• Sí 86,7% (13)
2. Actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio	• Sí 86,7% (13)
3. Promoción en función de las competencias	• Sí 73,3% (11)
4. Promoción en función de la lealtad de los miembros	• Sí 53,3% (8)
5. Promoción en función de la antigüedad	• Sí 86,7% (13)
6. La promoción hacia niveles jerárquicos superiores es posible para este colectivo	• Sí 86,7% (13)
7. Remuneración vinculada a resultados cuantificables	• No 86,7% (13)
8. Remuneración vinculada al comportamiento	• No 80% (12)
9. Remuneración con base en criterios profesionales	• Sí 93,3% (14)
10. Remuneración con base en los valores del mercado	• Sí 93,3% (14)
11. Remuneración según el tipo de participación en la empresa	• No 86,7% (13)
12. Se otorgan bonos en función de los resultados de la empresa	• No 80% (12)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios

En cuanto a las actividades para incrementar las competencias, en un 86,7% de las empresas se hace énfasis en las vinculadas tanto al puesto de trabajo como al negocio, lo que le permite adquirir destrezas y conocimiento para su desempeño en la firma.

Otro aspecto considerado para este grupo es el relativo a la promoción, la cual se realiza tomando en cuenta la antigüedad. Asimismo, los empresarios declaran como orientación su intención a que sean los empleados familiares los que dirijan el negocio a través de sus labores en niveles jerárquicos superiores;

en otras palabras, para este colectivo es factible la promoción hacia estos niveles. Ambos aspectos son considerados por el 86,7% de las empresas. También, se observa cómo en la promoción influyen las competencias y la lealtad de los miembros familiares, aun cuando son menos frecuentes estos criterios que los anteriores, ya que lo aplican entre un 53,3% y un 73,3% de estas organizaciones.

Con relación a las prácticas de recursos humanos en los empleados sin relación de parentesco aplicadas por las empresas, se tiene en la tabla 11c que:

La selección e ingreso del personal se realiza con base en las competencias y en las necesidades presentes de la empresa a mediano y largo plazo, observándose este comportamiento en el 100% de las organizaciones.

En cuanto a la promoción, fundamentalmente, se emplean como criterios las competencias y la lealtad de los miembros en el 100% y 86,7% de las compañías, respectivamente. Asimismo, un 93,3% de los empresarios confirman la apertura al hecho de que este colectivo pueda ocupar cargos en niveles jerárquicos superiores. Este último aspecto reviste gran importancia, ya que constituye una vía para mantener motivados a este tipo de empleados; sobre todo por la costumbre arraigada de que los cargos de jerarquía superior se consideraban reservados para la familia. Esta conducta es un buen indicador del avance que en este tipo de organizaciones se experimenta en pro de la profesionalización de la empresa.

Por otra parte, se observa cómo la remuneración para estos empleados la rigen los criterios profesionales y los valores del mercado, lo cual está expresado en el 100% y 93,3% de las empresas, respectivamente.

Igualmente, se observa que el 93,3% de esas organizaciones realiza actividades para incrementar las competencias vinculadas al puesto de trabajo, entrenándolos de esta manera para cumplir con sus funciones eficientemente.

Tabla 11c

Cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela: Prácticas de recursos humanos aplicadas por las empresas en empleados sin relación de parentesco

Pregunta	Respuesta
1. Actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona	• No 66,7% (10)
2. Actividades para incrementar las competencias vinculadas al puesto de trabajo	• Sí 93,3% (14)
3. Planificación de la carrera y las trayectorias del adiestramiento	• No 93,3% (14)
4. Selección e ingreso del personal con base en competencias	• Sí 100% (15)
5. Ingreso y contratación con base en necesidades presentes a mediano y largo plazo	• Sí 100% (15)
6. Promoción en función de las competencias	• Sí 100% (15)
7. Promoción en función de la lealtad de los miembros	• Sí 86,7% (13)
8. Promoción en función de la antigüedad	• No 86,7% (13)
9. La promoción hacia niveles jerárquicos superiores es posible para este colectivo	• Sí 93,3% (14)
10. Remuneración vinculada al comportamiento	• Sí 60% (9)
11. Remuneración con base en criterios profesionales	• Sí 100% (15)
12. Remuneración con base en los valores del mercado	• Sí 93,3% (14)
13. Remuneración según el tipo de participación en la empresa	• No 86,7% (13)
14. Se otorgan bonos en función de los resultados de la empresa	• No 80% (12)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios.

Comparando las prácticas de recursos humanos según la relación de parentesco, se aprecia que un número importante de éstas son empleadas para ambos colectivos; sin embargo, se constata cómo para el grupo sin parentesco con los propietarios de la empresa, dichas prácticas poseen mayor firmeza, ya que son utilizadas por un mayor número de organizaciones.

Estas prácticas representan comportamientos proclives a la profesionalización empresarial, pero a pesar de ello, aún se observan algunas que privilegian al recurso humano familiar, como son, entre otras, las actividades para incrementar las competencias de la persona y la planificación de la carrera y las trayectorias de adiestramiento (tabla 11c).

b. Diseños organizativos

En relación con los diseños organizativos los siguientes se obtuvieron como comportamientos comunes entre las empresas (tabla 12):

Las empresas familiares estudiadas se caracterizan por presentar una estructura jerárquica tradicional y profesional en un 53,3% y 40% de estas organizaciones, respectivamente. Esto permite señalar la existencia de empresas en este ramo que mantienen la misma estructura organizativa desde sus inicios: la jerárquica tradicional, totalmente vertical; mientras que otras han aprendido y adap-

tado sus estructuras para hacer frente a las nuevas condiciones de un mercado globalizado y competitivo, haciéndolas más flexibles.

Son dos estructuras contrapuestas. Las estructuras jerárquicas tradicionales presentan una fuerte jerarquía superior-subordinado y se organizan en torno a las funciones básicas con un proceso de toma de decisiones totalmente centralizado; por tanto, los niveles jerárquicos superiores siempre deciden, de lo que se deriva una escasa delegación. Por el contrario, la estructura profesional muestra una mínima jerarquía y se encuentra formada mayoritariamente por profesionales, en la cual la toma de decisión es descentralizada y se les otorga autonomía a los empleados.

Por otra parte, destacan como figuras y herramientas organizacionales enunciadas explícitamente y aplicadas en la gestión, los organigramas estructurales y los manuales de normas y procedimientos.

Asimismo, en lo relacionado con los manuales de descripción de cargos se tiene que éstos han sido enunciados explícitamente, sin llegar a instrumentarse en las empresas. Esta conducta demuestra una práctica recurrente en gran número de firmas, incluyendo las no familiares, esto es, invierten en la formulación o elaboración de manuales que posteriormente no llevan a la práctica.

Tabla 12

Cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela: Diseños organizativos

Pregunta	Respuesta
1. Tipo de estructura organizativa que se ajusta a su empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura jerárquica tradicional: 53,3% (8) • Estructura profesional 40% (6) • Estructura simple: 6,7%
2. Figuras o herramientas organizacionales enunciadas explícitamente en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramas estructurales: <i>Sí</i> 100% (15) • Manual de descripción de cargos: <i>Sí</i> 53,3% (8) • Manual de normas y procedimientos: <i>Sí</i> 86,7% (13) • Manual de descripción de funciones: No 86,7% (13)
3. Figuras o herramientas organizacionales instrumentadas en la gestión diaria	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramas estructurales: <i>Sí</i> 93,3% (14) • Manual de descripción de cargos: No 66,7% (10) • Manual de normas y procedimientos: <i>Sí</i> 60% (9) • Manual de descripción de funciones: No 93,3% (14)
4. Presencia de las características de los diseños organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización: <i>alto</i> 73,3% (11), medio 20% (3) y bajo 6,7% (1) • Especialización: <i>medio</i> 66,7% (10), bajo 26,7% (4) y alto 6,7% (1) • Centralización: <i>alto</i> 80% (12) y medio 20% (3)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios

Tanto los organigramas estructurales como los manuales organizacionales son de vital importancia para el desempeño de la empresa, ya que ellos definen la organización del negocio (con sus direcciones, gerencias y departamentos), permitiendo a partir del organigrama identificar los cargos y sus funciones, las normas y los procedimientos de la empresa. En otras palabras, estos instrumentos permiten regular y controlar la gestión de la empresa.

En cuanto a las características de los diseños organizacionales, se observa que muestran niveles altos en la formalización y centralización; y un nivel medio en la especialización, siendo congruente con el tipo de estructuras organizativas implantadas.

La formalización y centralización se relacionan más con las estructuras jerárquicas tradicionales, mientras que la especialización se identifica con la estructura profesional.

c. Órganos y estructuras de gobierno

Entre los órganos y estructuras de gobierno con mayor presencia en las empresas estudiadas se tienen: la junta de accionistas, el consejo de administración y los consejeros externos, declarados por los empresarios en un 86,7%, 93,3% y 60%, respectivamente. De estos resultados se deriva cómo las estructuras de gobierno formalizadas son las vinculadas al sistema de propiedad y, en contraposición, se observa cómo las estructuras relacionadas con el sistema de familia no son reconocidas ni implementadas, como lo son las asambleas y consejos de familia. El 86,7% de los empresarios declaró no poseerlas, comportamiento que puede constatararse a través de la tabla 13.

Asimismo, en relación con la planificación de la empresa se constató cómo el plan estratégico es formulado por el 86,7% de las organizaciones, el cual según Gersick et al. (1997) permite plasmar los objetivos de los sistemas de empresa y propiedad.

Por otra parte, el 86,7% de las empresas coincide en declarar definidas las políticas de funcionamiento del consejo de administración. Cualquier otro tipo de instrumento de planificación no fue considerado por más del 80% de las organizaciones; entre éstos destacan: el plan de familia y el testamento (sistema

familia); el plan de sucesión (sistema familia–propiedad); el protocolo familiar (sistema familia–empresa) y el plan de desarrollo gerencial (sistema empresa).

A pesar de la relevancia que el plan de sucesión y el protocolo de familia tienen como herramientas de planificación, el 86,7% de las organizaciones no lo posee y sólo un 13,3% de éstas manifestó tenerlos elaborados; sin embargo, a manera de ilustración se presentan, a través de la tabla 13, los aspectos que contemplan estas herramientas, dada su importancia como medios que ayudan a definir las características y condiciones del sucesor y a regular o normar la participación de los miembros de la familia en la empresa.

Tabla 13
Cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela: Órganos y estructuras de gobierno corporativo

Preguntas	Respuestas
Existencia de las estructuras de gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea de familia: No 86,7% (13) • Junta de accionistas: Sí 86,7% (13) • Consejo de administración: Sí 93,3% (14) • Consejeros externos: Sí 60% (9)
Existencia de las siguientes políticas y planes	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico: Sí 86,7% (13) • Plan de desarrollo gerencial: No 86,7% (13) • Plan de familia: No 80% (12) • Plan de sucesión: No 86,7% (13) • Protocolo de familia: No 86,7% (13) • Testamento: No 100% (15) • Políticas de funcionamiento del Consejo de familia: No 86,7% (13) • Políticas de funcionamiento del Consejo de administración: Sí 86,7% (13)

Sigue...

Plan de sucesión en la empresa	<p>1. Sólo lo poseen 2 empresas (13,3%), y en su diseño contemplan los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se especifica la forma de elección del sucesor. • Se establecen los requisitos que deben cumplir los potenciales sucesores. • Los planes sucesorios son consensuados por la familia. • Se establecen los mecanismos de entrada y entrenamiento del sucesor. • Existencia de una generación preparada y motivada para promover el tránsito generacional. • Se considera garantizado el gobierno futuro de la compañía cuando el fundador no esté. <p>2. Atributos exigidos al sucesor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de educación • Experiencia en los negocios familiares • Experiencia y habilidades financieras • Emprendedor • Integridad e inteligencia • Compromiso con el negocio • Habilidades para las relaciones personales • Independencia y confianza en sí mismo • Respeto por parte de los empleados • Afinidad con los objetivos y personalidad del líder • Habilidad para la resolución de conflictos • Respeto de los familiares empleados y no empleados • Confianza de los familiares • Relación de consanguinidad • Edad del sucesor <p>3. Tipo de sucesión del liderazgo que su empresa espera realizar: director o gerente miembro de la familia.</p>
Aspectos contemplados en el protocolo familiar	<ul style="list-style-type: none"> • La misión y los valores de la familia • Objetivos y valores de la empresa • Objetivos del protocolo • Órganos de gobierno en la familia y la empresa y sus normas de funcionamiento • Criterios para la incorporación de los accionistas en los órganos de gobierno • El acceso a la condición de accionista • Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares: incorporación, continuidad, permanencia y salida • Las condiciones para la jubilación y la salida de la empresa de los gestores • Derechos de información contable de los miembros familiares • Política de retribución de los miembros familiares en el consejo de familia y en el consejo de administración • La política de dividendos • Los planes de sucesión y de contingencias • Las capitulaciones matrimoniales y la política testamentaria • La política de ayuda a familiares y a empleados no familiares • La vigencia y las normas para la actualización del protocolo • Las excepciones al protocolo familiar y la interpretación del mismo.

Fuente: Instrumento de recolección de información

d. Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia

Sobre las herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia, se puede señalar que las empresas bajo estudio poseen en un 86,7% una unidad dedicada a la gestión e implantación de las tecnologías de información, de las cuales sólo un 53,3% dispone de un gerente de informática en la dirección de esta unidad (tabla 14).

En lo relativo al soporte tecnológico, estas empresas cuentan con los equipos necesarios para el manejo de la información y atención a clientes y proveedores; sin embargo, existen debilidades en cuanto al cabal aprovechamiento de las tecnologías disponibles. A continuación se presentan aspectos que fundamentan esta afirmación:

Los diferentes paquetes de software con los cuales cuentan estas empresas son los tradicionales, dedicados a las funciones de inventarios, contabilidad, nómina y recursos humanos, y logística y distribución. Obviando los que responden a las exigencias del mercado como son: aprovisionamiento (interconexión con los proveedores), relación con el cliente (CRM) y el de Planificación de los Recursos de la Empresa (ERP) (tablas 14 y 29). Los paquetes de software que actualmente se tienen responden más a necesidades internas del negocio, dejando de lado la respuesta a los clientes y proveedores.

En concordancia con lo planteado, se tiene que estas empresas familiares cuentan con página Web, Internet e intranet, como se constata a través de las

tablas 14, 25 y 26. Sin embargo, se observa la subutilización de estas herramientas en la mayor parte de estas empresas, ya que fundamentalmente se utilizan para publicidad y promoción, así como para la recolección de información del exterior (sugerencias), pero no para ventas en línea ni como vía de comunicación directa con los proveedores (tabla 14).

Tabla 14

Cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela: Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia

Preguntas	Respuestas
1. Unidad o departamento encargado de la gestión de las tecnologías de información y su implantación	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una unidad o departamento: <i>Sí 86,7 (13); No 13,3% (2)</i> • Responsable de la unidad o departamento: <i>gerente de informática 53,3% (8); otro: 26,7% (4); presidente o gerente: 6,7% (1)</i>
2. Equipos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores de mesa, portátiles, impresoras, servidores, escáner: <i>100% (15).</i>
3. Software específico para realizar las siguientes funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovisionamiento: No 73,3% (11) • Gestión de inventarios (con menos de 3 años): <i>Sí 100% (15)</i> • Logística y distribución (con menos de 3 años): <i>Sí 53,3% (8)</i> • Atención al cliente (CRM): No 80% • Contabilidad (con menos de 3 años): <i>Sí 100% (15)</i> • Nómina y RRHH (con menos de 3 años): <i>Sí 86,7% (13)</i> • Software de ofimática: No 100% (15) • Workflow: No 100% (15) • ERP: No 100% • Base de datos: No 66,7% (10).
4. Página Web en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Dispone de página Web: <i>Sí 86,7% (13).</i>
5. Usos de la página Web	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovisionamiento y relación con los proveedores: No 60% (9) • Ventas en línea: No 86,7% (13) • Atención al cliente: <i>Sí 60% (9)</i> • Publicidad de la empresa y sus productos: <i>Sí 86,7% (13)</i> • Recolección de información del exterior: <i>Sí 86,7% (13)</i> • Acceso a Internet de todos los trabajadores desde su puesto de trabajo: <i>Sí 86,7% (13)</i> • Uso de dispositivos móviles con conexión a Internet, PDA, teléfonos móviles: No 100%

Sigue...

Cont...

6. Usos de la intranet	<ul style="list-style-type: none">• Distribuir y comunicar información en la organización: No 60% (9)• Dar formación al personal de la empresa: No 93,3% (14)• Oferta de ocio para el personal de la empresa: No 93,3% (14)• Herramienta de teletrabajo: No 80% (12)• Acceso a la intranet por parte de todo el personal de la empresa: No 86,7% (13)• Uso de dispositivos móviles con conexión a Internet, PDA, teléfonos móviles, etc.: No 100% (15)
7. Usos del correo electrónico	<ul style="list-style-type: none">• Todos los empleados disponen de una cuenta de correo electrónico de la empresa: No 93,3% (14)• El uso del email es principalmente de comunicación con el exterior (clientes, proveedores): No 53,3% (8)• El uso del email es principalmente de comunicación entre el personal de la empresa: No 73,3% (11)
8. Inversión en materia de tecnologías de la información	<ul style="list-style-type: none">• <i>Inversiones en aplicaciones informáticas (software): Si 100% (15)</i>• <i>Inversiones en equipamiento informático (hardware): Si 100% (15)</i>• <i>Inversiones en el desarrollo y mantenimiento de la Web: Si 80% (12)</i>• <i>Gastos del personal de informática: Si 80% (12)</i>

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios

Como paradoja, se confirma la inversión que en materia de tecnologías de la información realizan estas empresas, específicamente, los empresarios declararon invertir en aplicaciones informáticas (software), equipamiento informático (hardware) y desarrollo y mantenimiento de la Web, así como en gastos de personal.

Una vez revisados los rasgos comunes en torno a la profesionalización empresarial, se puede concluir lo siguiente:

A pesar que en la actualidad operan en un mercado caracterizado por la globalización y la competencia donde el cliente es cada vez más exigente en cuanto a la calidad de los productos y servicios, las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela han ido propiciando y adaptando sus estructuras y capacidades muy lentamente, ya que en lo que se refiere

a las categorías que fundamentan la profesionalización empresarial el comportamiento ha sido muy disímil.

Se encuentra que ha habido un importante esfuerzo y avance en materia de recursos humanos, ya que las empresas familiares están estigmatizadas por el trato privilegiado a los empleados familiares; sin embargo, en las compañías estudiadas, aun cuando existen algunas ventajas o beneficios derivados del parentesco de familia, el avance en términos de las políticas y prácticas ha sido importante. Tanto para empleados familiares como no familiares, estas organizaciones tienen establecidas sus políticas de selección e ingreso de personal, el cual responde a criterios profesionales; asimismo sucede con la remuneración, que además del elemento anterior emplea como referencia el comportamiento del mercado.

De igual forma, se organizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al puesto de trabajo en ambos colectivos; y además, se puso en evidencia que para empleados con y sin parentesco existe la oportunidad de ascender a cargos jerárquicos superiores, tendencia que contradice la falsa idea de que para los empleados no familiares estaba vetado el ascenso a niveles de jerarquía.

El comportamiento descrito permite afirmar que en materia de recursos humanos se está trabajando en la búsqueda de la profesionalización empresarial, aun cuando en las áreas de los diseños organizativos y estructuras de gobierno corporativo exista un rezago, ya que, en la primera, un porcentaje importante de las empresas sigue operando con una estructura tradicional jerárquica caracterizada por la centralización y la ausencia de delegación y autonomía para la toma de de-

cisiones; y en la segunda no se cuenta con el diseño de las estructuras de gobierno en los subsistemas empresa, familia y propiedad, tan sólo en el subsistema de propiedad se cuenta con la asamblea de accionistas y el consejo directivo.

Por otra parte, en lo relativo al área tecnológica, específicamente en lo concerniente a la herramientas de apoyo a la gerencia, se observa cómo se ha venido efectuando una inversión para la creación de la unidad de sistemas o informática y su personal, la renovación de equipos y la actualización de software, pero más orientado a la gestión interna de la empresa que para adaptarse a las exigencias del mercado, el cual debe tener como norte la búsqueda de la calidad del servicio al cliente empleando herramientas como el comercio digital (e-commerce).

La profesionalización empresarial significa adquirir y adaptar la infraestructura tecnológica para dar una respuesta eficiente al cliente, y por tanto, ser más competitivo. Con esta finalidad, las herramientas tecnológicas de apoyo a la gestión del negocio deben permitir la comunicación efectiva con los proveedores mediante el uso de la vía tecnológica (Internet e intranet), coadyuvando a mantener los niveles de inventario requerido, así como facilitar las compras de los clientes (compras por Internet y a domicilio), además de emplearse como medio de comunicación y formación del personal de la empresa.

De lo anterior se colige la necesidad de trabajar en las distintas áreas, fundamentalmente en las que presentan mayores debilidades, como mecanismo para alcanzar la profesionalización de estas empresas.

2. Rasgos diferenciales en torno a la profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela

Una vez descritos los aspectos de las categorías que se comportaron como constantes, se estudian los rasgos diferenciales entre éstas. A partir de esto se determinaron dos grupos o conglomerados, considerando como variable para su conformación los años de fundación de la empresa, característica fundamental para visualizar las conductas y actuaciones de las mismas.

Así, los grupos quedaron constituidos de la siguiente manera:

- El grupo 1 está integrado por nueve (9) cadenas de hipermercados y supermercados familiares ubicadas en el Distrito Capital, Zulia, Aragua, Nueva Esparta y Táchira, cuyos años de fundación se ubican en el período 1950 - 1999 y, por tanto, estas empresas se encuentran en la primera y segunda generación.
- El grupo 2 está conformado por seis (6) cadenas de hipermercados y supermercados familiares localizados en el estado Bolívar, Distrito Capital y Zulia, cuyos años de fundación se encuentran en el período 1950 – 1979, razón por la cual, en su mayoría (83,3%), se ubican en la segunda generación, a excepción de un caso (16,7%), del que no se conoció el año de fundación.

La distribución de las empresas según los años de fundación y la generación familiar que la dirige se puede observar a través de la siguiente tabla.

Tabla 15
*Años de fundación *Generación familiar que dirige la empresa*

		Indique la generación familiar que dirige la empresa, teniendo en cuenta la persona que ostenta el cargo de más alta jerarquía		Total	
		1era generación (Propietario- Controlador)	2da generación (Sociedad de Hermanos)		
Años de fundación	Entre 1950-1959	Recuento	4	4	
		% del total	26,7%	26,7%	
	Entre 1960-1969	Recuento	3	3	
		% del total	20,0%	20,0%	
	Entre 1970-1979	Recuento	3	1	4
		% del total	20,0%	6,7%	26,7%
	Entre 1980-1989	Recuento	2		2
		% del total	13,3%		13,3%
	Entre 1990-1999	Recuento	1		1
		% del total	6,7%		6,7%
	Ns/Nc	Recuento	1		1
		% del total	6,7%		6,7%
Total	Recuento	7	8	15	
	% del total	46,7%	53,3%	100,0%	

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos a través del SPSS.

a. Política de recursos humanos

Participación de la(s) familia(s) propietaria(s) en las actividades de la empresa

Es una característica distintiva de la empresa familiar que los miembros con relación de

parentesco con los propietarios de la firma participan en la gestión y gobierno de la misma, de hecho constituye un elemento considerado en las definiciones sobre empresa familiar, que las diferencia de las no familiares. En este sentido, los miembros de la familia participan o laboran en determinadas áreas de la empresa contribuyendo con el crecimiento y la permanencia de la organización, pero asimismo, como retribución devenga un ingreso para satisfacer sus necesidades y las de su núcleo familiar.

De la evidencia empírica obtenida de las cadenas de hipermercados y supermercados familiares, se tiene que el grupo 1, integrado por empresas que se encuentran en la primera y segunda generación, le otorgan gran importancia al área directiva y a la gerencial, por esa razón ubican en éstas entre 1 y 6 miembros de la familia (tabla 16).

Para el área directiva, un 66,7% de las empresas designa como directores entre 1 y 3 miembros de la familia, y el restante 33,3% entre 4 y 6 familiares; mientras en la gerencial, un 66,7% de las compañías contrata entre 1 y 3 familiares y un 22,2% de éstas incorpora entre 4 y 6 miembros de la familia.

Asimismo, se observa cómo el área comercial y la de finanzas son menos valoradas para este grupo, ya que sólo un 22,2% de las empresas emplea de 1 a 3 miembros en ambas áreas.

En contraposición, el grupo 2 integrado por empresas ubicadas en la segunda generación, le asigna tanta importancia a la financiera como al área directiva y gerencial.

En el área directiva ingresan entre 1 y 10 empleados familiares: fundamentalmente, de 4 a 6 miembros en el 66,6% de las organizaciones; entre 1 y 3 en un 16,6% de éstas; y el restante 16,6% contrata de 7 a 10. Considerándose esta última tendencia como atípica. Para el área gerencial se refleja un comportamiento similar al del área directiva: entre 1 y 3 empleados se contrata en el 50% de las unidades económicas; entre 4 y 6 miembros en el 33,3% de las empresas; y entre 7 y 10 en el 16,6% restante. De igual modo, para el área de finanzas el 66,6% de las organizaciones incorporan entre 1 y 3 familiares.

En ambos conglomerados se aprecia la intención por parte de estas empresas de querer monitorear, o controlar en algunas, las diferentes áreas de la misma. Con esta finalidad incluyen miembros del grupo familiar en su gestión o dirección, ya que no sólo se observa en las áreas señaladas sino también en las que figuran en la tabla 11a, como lo son recursos humanos y comercio internacional, donde la conducta de ambos grupos fue idéntica. Sin embargo, este comportamiento es moderado, ya que en estas áreas sólo ingresan a un miembro, quien debe respetar las políticas y prácticas establecidas por la empresa y que están plasmadas en la tabla 11b.

Tabla 16

*Número de miembros de la familia propietaria que labora en la empresa por áreas * Años de fundación.*

	Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
	Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 1980- 1989	Entre 1990- 1999		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/ Nc	
Número de miembros de la familia propietaria que labora en la empresa en el Área directiva:	1 a 3		3	2	1	6 (66,7%)	1				1 (16,6%)
	4 a 6	1	2			3 (33,3%)	1	1	1	1	4 (66,6%)
	7 a 10						1				1 (16,6%)
	Total	1	2	3	2	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)
Número de miembros de la familia propietaria que labora en la empresa en el Área gerencial	0			1		1 (11,1%)					
	1 a 3	1		3	1	6 (66,7%)		1	1	1	3 (50%)
	4 a 6		2			2 (22,2%)	2				2 (33,3%)
	7 a 10						1				1 (16,6%)
	Total	1	2	3	2	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)
Número de miembros de la familia propietaria que labora en la empresa en el Área comercial	0	1	2	2	2	7 (77,8%)	2	1	1	1	5 (83,3%)
	1 a 3			1	1	2 (22,2%)					
	Más de 10						1				1 (16,6%)
	Total	1	2	3	2	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)
Número de miembros de la familia propietaria que labora en la empresa en el Área financiera	0	1	2	2	2	7 (77,8%)		1		1	2 (33,3%)
	1 a 3			1	1	2 (22,2%)	3		1		4 (66,6%)
	Total	1	2	3	2	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios.

Tipos de políticas e instrumentos de recursos humanos (enunciados explícitamente y aplicados).

Las políticas e instrumentos de recursos humanos tienen como objetivo establecer y coordinar las funciones o responsabilidades, así como los beneficios del personal que labora en la organización mediante la definición de políticas de selección de personal, manuales de descripción de cargos y tareas, políticas de remuneración e incentivos, políticas de formación y/o capacitación y políticas de ascenso.

Los manuales de descripción de cargos y tareas son instrumentos que, con base en la estructura organizativa de la empresa, definen los cargos y tareas necesarias para que funcione la organización y alcance sus objetivos. De allí que cada vez sea mayor el número de empresas que los valore en su gestión.

En el caso de las empresas que constituyen el grupo 1 y 2 de las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela, la tabla 17 muestra lo siguiente:

- En el grupo 1, el 77,8% de estas cadenas tiene elaborados estos manuales, de los cuales el 55,6% los instrumenta en la organización y un 22,2% no los ha diseñado, por tanto, no los aplica. En estas empresas las tareas se transmiten de manera informal o se han ido aprendiendo con la práctica.
- En el grupo 2, el comportamiento no es muy distinto al reflejado en el grupo 1, los manuales de descripción de cargos y tareas se encuentran elaborados en el 66,7% de las cadenas y lo aplican un 50% de éstas, mientras que un 33,3% no lo ha elaborado.

A pesar que este instrumento es diseñado y aplicado por un número importante de empresas, se tiene otro tanto que no lo considera, situación que genera preocupación, ya que organizaciones como las estudiadas, que en su mayoría poseen varias sucursales en una misma ciudad o en distintos ámbitos del país, no deben dejar a la discrecionalidad del gerente de agencia o zona la definición de los cargos y tareas de los empleados que se contratan, ya que esto incide en la eficiencia y rentabilidad del negocio.

Similar comportamiento sucede con las políticas de remuneración e incentivos, de vital importancia para mantener motivados a los empleados, ya que a través de éstas se establecen los criterios para la definición de los sueldos, salarios u honorarios, así como otros beneficios.

Tabla 17
*Políticas e instrumentos enunciados explícitamente *políticas e instrumentos aplicados en la gestión diaria de la organización: Manuales de descripción de cargos*

		Políticas e instrumentos que se están aplicando en la gestión diaria de la organización: Manuales de descripción de cargos		Total Grupo 2	Políticas e instrumentos que se están aplicando en la gestión diaria de la organización: Manuales de descripción de cargos		Total Grupo 1
		Sí	No		Sí	No	
Políticas e instrumentos que se encuentran enunciados explícitamente en la organización: Manuales de descripción de cargos y tareas	Sí	3 (50%)	1 (16,7%)	4 (66,7%)	5 (55,6%)	2 (22,2%)	7 (77,8%)
	No		2 (33,3%)	2 (33,3%)		2 (22,2%)	2 (22,2%)
Total		3 (50%)	3 (50%)	6 (100%)	5 (55,6%)	4 (44,4%)	9 (100%)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios.

En la tabla 18 se observa cómo de las empresas que conforman el grupo 1 y 2 sólo el 44,4% y el 50%, respectivamente, las enuncia explícitamente y las instrumenta. O sea, que en un 50% o más de ellas no son consideradas.

Para complementar la descripción en relación con las políticas e instrumentos de recursos humanos, es importante recordar los instrumentos señalados en el subpunto anterior, en el que se muestra a través de la tabla 11a cómo las políticas de selección de personal son aplicadas en el 93,3% de estas empresas; pero las políticas de formación y/o capacitación y las de ascenso no son contempladas en el 93,3% y el 86,6%, respectivamente.

Tabla 18
*Políticas e instrumentos enunciados explícitamente *políticas e instrumentos aplicados en la gestión diaria de la organización: Políticas de remuneración e incentivos*

		Las políticas e instrumentos se están aplicando en la gestión diaria de la organización: Políticas de remuneración e incentivos		Total Grupo 2	Las políticas e instrumentos se están aplicando en la gestión diaria de la organización: Políticas de remuneración e incentivos		Total Grupo 1
		Sí	No		Sí	No	
Las políticas e instrumentos se encuentran enunciadas explícitamente en la organización: Políticas de remuneración e incentivos	Sí	3 (50%)		3 (50%)	4 (44,4%)		4 (44,4%)
	No		3 (50%)	3 (50%)		5 (55,6%)	5 (55,6%)
	Total	3 (50%)	3 (50%)	6 (100%)	4 (44,4%)	5 (55,6%)	9 (100%)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios.

Nivel educativo de los empleados discriminando entre empleados con y sin relación de parentesco con los propietarios de la empresa

Respecto al nivel educativo del personal con relación de parentesco, se observa en la tabla 19 cómo los empleados con educación universitaria (profesionales) se presentan en una proporción mayor en el grupo 2, oscilando entre un 70% y 88%; mientras que en el grupo 1, se tiene entre un 10% y un 70%.

Ese comportamiento se explica por el hecho de que las empresas, en la medida en que avanzan los años de fundada, tienen la iniciativa de preparar a las siguientes generaciones para que pueda garantizar el éxito y continuidad de la organización. Se aprecia cómo en las empresas pertenecientes al segundo grupo, con una antigüedad entre 30 y 59 años, dirigidas por la segunda generación de la familia, e incorporándose a la gestión miembros de la tercera, es mayor la calificación de sus miembros, resultado de esa política de formación y preparación de los familiares, reservada fundamentalmente para este colectivo.

Esta misma tendencia se observa en las organizaciones que conforman el grupo 1, aun cuando se visualiza con menores porcentajes, ya que este conglomerado está integrado por unidades económicas que se encuentran dirigidas por la primera y segunda generación. En la tabla 19 se puede constatar cómo las empresas con menos años de fundadas son las que declaran tener un 10% de empleados familiares con nivel profesional, representando un 22,2% del conglomerado.

Por otra parte, en cuanto al nivel educativo del personal sin parentesco, se observa en la tabla 20 cómo en los grupos 1 y 2 son contratados entre un 10% y un 20%

de ellos con nivel universitario. Dicho comportamiento se presenta en el 100% de las organizaciones del grupo 2 y en un 66,6% del grupo 1. Sin embargo, en este último grupo, también se visualiza cómo un 33,3% de empresas contrata entre un 30% y 40% a profesionales no familiares.

En la medida que no se tengan miembros familiares calificados para los cargos de nivel medio, estas empresas se verán obligadas a contratar personal externo con competencias.

Al estudiar el nivel educativo del personal con y sin relación de parentesco se puede distinguir una clara distancia o diferencia entre los grupos 1 y 2: los empleados sin parentesco poseen mayormente niveles educativos de primaria, secundaria y técnico superior, y en una menor proporción, universitaria; mientras los empleados familiares tienen un nivel educativo universitario (tablas 11a, 19 y 20).

Eso se explica por el hecho de que para el personal de carga, cajeros, secretarías y personal de oficina, tan necesarios para este tipo de empresas, se exige menor calificación, por lo cual se contrata a personal sin parentesco con la familia propietaria.

Uso en la empresa de prácticas de recursos humanos discriminando entre empleados con y sin relación de parentesco

Entre las prácticas de recursos humanos más utilizadas en empleados con relación de parentesco destacan las relativas a capacitación y adiestramiento y a selección e ingreso de personal. Observando este tipo de actividades o prácticas se constata la diferencia existente entre los conglomerados 1 y 2 (tabla 21).

En cuanto a las actividades para incrementar las competencias vinculadas a las personas, el 66,7% de las empresas del grupo 1 realizan este tipo de actividades, mientras que en el grupo 2 tan sólo la efectúa el 33,3%. Asimismo, en lo relativo a la planificación de la carrera y las trayectorias de adiestramiento, se tiene que las organizaciones del grupo 1 la ponen en práctica en el 55,6% de las cadenas de hipermercados y supermercados; y las del grupo 2, en un 66,7% de éstas.

Tabla 19
*Nivel educativo de los empleados con relación de parentesco: Profesional *años de fundación*

	Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
	Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 190- 1989	Entre 1990- 1999		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/ Nc	
Nivel educativo de los empleados con relación de parentesco: Profesional	10%		1 (11,1%)	1 (11,1%)	1 (11,1%)	3 (33,3%)					
	33,33%	1				1 (11,1%)					
	50%			1		1 (11,1%)					
	53%	1				1 (11,1%)					
	63%		1			1 (11,1%)					
	66,6%	1				1 (11,1%)					
	70%		1			1 (11,1%)	1				1 (16,6%)
	80%						1	1			2 (33,3%)
	83%								1		1 (16,6%)
	83.33%								1		1 (16,6%)
	88%						1				1 (16,6%)
		1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios.

Asimismo, en relación con la selección e ingreso del personal con base en sus competencias, se constata cómo las unidades económicas del grupo 1, en un 88,9%, contratan como empleados a los miembros de la familia que posean competencias, en términos de conocimiento y habilidades, mientras que en el grupo 2 apenas el 33,3% de las organizaciones considera este criterio para el empleo de familiares.

En función de las tres prácticas que han sido descritas, pudiera adelantarse la siguiente conclusión sobre la orientación que tiene el negocio en relación con la participación de los miembros familiares: el grupo 2, en cuanto a la protección y abrigo de miembros familiares, a través de sus prácticas proporciona indicios de ser organizaciones con una cultura tradicional de la empresa familiar apegada a los valores del fundador; y por el contrario, las empresas del grupo 1 parecen estar haciendo mayor énfasis por corregir aquellas prácticas que restan competitividad al negocio, como lo es hacer ciertas excepciones en las demandas que hace la familia. Fundamentalmente, estos comportamientos se ven impulsados por las empresas más antiguas del grupo 1.

Por otra parte, se observa el ingreso y contratación del personal con base en necesidades presentes a mediano y largo plazo, aspecto en el cual ambos conglomerados no manifiestan una clara aplicación de este criterio, ya que el 44,4% de las organizaciones del grupo 1 lo aplican; y de igual forma, sólo el 50% de grupo 2.

Con la intención de complementar la descripción anterior, es necesario recordar los aspectos esbozados

Tabla 20
*Nivel educativo de los empleados sin relación de parentesco:
 Profesional *años de fundación*

	Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
	Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 1980- 1989	Entre 1990- 1999		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/ Nc	
Nivel educativo de los empleados sin relación de parentesco: Profesional	10%	1				1 (11,1%)	1			1	2 (33,3%)
	20%		1	2	2	5 (55,5%)	2	1	1		4 (66,7%)
	30%					1 (11,1%)					
	33.3%	1				1 (11,1%)					
	40%			1		1 (11,1%)					
	1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios

en la tabla 11b, donde señala para este contingente actividades para incrementar las competencias vinculadas al puesto de trabajo y al negocio; la promoción es realizada con base en las competencias, la lealtad y la antigüedad, y la remuneración considera para su definición criterios profesionales y los valores del mercado.

Con respecto a las prácticas de recursos humanos más utilizadas en empleados sin relación de parentesco, se observa a través de la tabla 22, cómo para este tipo de personal se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio: en las empresas del grupo 1, en un 55,6%; y para el grupo 2, en un 66,7%.

Tabla 21

*Tipos de actividades o prácticas de recursos humanos utilizadas en la empresa: Empleados con parentesco * años de fundación*

		Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 1980- 1989	Entre 1990- 1999		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/ Nc	
Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona	Sí	1	1	3		1	6 (66,7%)	1		1		2 (33,3%)
	No		1		2		3 (33,3%)	2	1		1	4 (66,7%)
	Total	1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)
Se planifica explícitamente la carrera y las trayectorias de adiestramiento	Sí	1	1	2	1		5 (55,6%)	1	1	1	1	4 (66,7%)
	No		1	1	1	1	4 (44,4%)	2				2 (33,3%)
	Total	1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)
La selección e ingreso del personal a la empresa se hace con base en sus competencias (conocimiento, experiencia y habilidades)	Sí	1	2	3	1	1	8 (88,9%)	1	1			2 (33,3%)
	No				1		1 (11,1%)	2		1	1	4 (66,7%)
	Total	1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)
El ingreso y la contratación del personal se hacen sobre la base de unas necesidades presentes a mediano plazo, y de acuerdo con una estrategia a largo plazo	Sí	1	1	1		1	4 (44,4%)	2		1		3 (50%)
	No		1	2	2		5 (55,6%)	1	1		1	3 (50%)
	Total	1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios.

Pero, con relación a que las empresas vinculen la remuneración con los resultados cuantificables de los empleados sin parentesco, se verificó que el 55,6% de las empresas del grupo 1 lo consideran, mientras que en las empresas del grupo 2 sólo representa un 33,3%.

Asimismo, si se observan los resultados obtenidos de la tabla 11c, se confirma cómo para empleados sin parentesco las exigencias para su ingreso, promoción y remuneración son las típicamente consideradas por las empresas no familiares; las cuales no son aplicadas de la misma forma para empleados familiares, aun cuando en párrafos anteriores se menciona cómo se vienen realizando algunas prácticas para trabajadores familiares en procura de alcanzar mayor eficiencia y competitividad.

Tabla 22
*Tipos de actividades o prácticas de recursos humanos utilizadas en la empresa: Empleados sin parentesco *años de fundación*

	Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
	Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 1980- 1989	Entre 1990- 1999		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/ Nc	
Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio	Sí	1	1	2		1	5 (55,6%)	2	1	1	4 (66,7%)
	No		1	1	2		4 (44,4%)	1		1	2 (33,3%)
	Total	1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	6 (100%)
La remuneración está vinculada a resultados cuantificables	Sí	1	1	3			5 (55,6%)			1	2 (33,3%)
	No		1		2	1	4 (44,4%)	3	1		4 (66,7%)
	Total	1	2	3	2	1	9	3	1	1	6

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios

b. Diseño organizativo

Características de los diseños organizativos

El diseño de las organizaciones constituye un proceso a través del cual los directivos de las empresas acometen la función de modelar y caracterizar la estructura y los procesos organizativos que determinan el proceder y el funcionamiento y producción de cada unidad empresarial en particular. Sin embargo, en este inciso sólo se tratan las características vinculadas a los diseños organizativos, ya que los otros aspectos fueron discernidos en la sección o aparte 1 de este capítulo, particularmente visualizados en la tabla 12.

La tabla 23 muestra cómo la coordinación en los diseños organizacionales presenta niveles medio y alto en las empresas de los grupos 1 y 2. Aun cuando la coordinación con grado medio en las empresas del grupo 2 es superior que en las del grupo 1, representando 83,3% y 44,4%, respectivamente. Esta tendencia del grupo 2 fundamentalmente se observa en las unidades económicas de mayor antigüedad.

En los hipermercados y supermercados que constituyen el grupo 1 también se aprecia que en algunos de ellos se presentan niveles bajos de coordinación (22,2%), así como niveles altos en un 33,3% de empresas, este último superior al reflejado en el grupo 2 (16,6%). Este comportamiento no se relaciona con los años de fundación sino que puede estar explicado por el conocimiento que la empresa tiene de los tipos de estructuras, y más específicamente de las ventajas o bondades de poseer una estructura diseñada en función de los objetivos de la organización y de cuáles deben ser las características para que ésta funcione.

Adicionalmente, se infiere de la tabla 12 cómo para ambos grupos se tienen niveles altos de formalización y centralización y grado medio de especialización.

La presencia de estos niveles en cada una de las características mencionadas responde al hecho de que las cadenas de hipermercados y supermercados familiares poseen estructuras organizativas de los tipos jerárquicos tradicionales y profesionales, obteniendo de la teoría las siguientes relaciones:

- Estructura jerárquica tradicional: formalización alta, especialización alta, centralización alta y coordinación baja.
- Estructura profesional: formalización baja, especialización alta, centralización nula (es descentralizada con altos niveles de autonomía) y coordinación alta.

Tabla 23
*Características de los diseños organizativos: Coordinación
 años de fundación

	Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
	Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 1980- 1989	Entre 1990- 1999		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/ Nc	
Características de los diseños organizativos: Coordinación	Bajo	1	1			2 (22,2%)					
	Medio		1	1	2	4 (44,4%)	3	1		1	5 (83,3%)
	Alto	1		1		3 (33,3%)			1		1 (16,7%)
Total	1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios.

c. Órganos y estructuras de gobierno corporativo

Tipos de estructuras de gobierno corporativo

Dentro de las estructuras de gobierno corporativo que destacan para estas empresas se encuentra el consejo de familia, tal como puede observarse en la tabla 24. Esta es una estructura típica del sistema de familia que posee el 22,2% y el 50% de las empresas del conglomerado 1 y 2, respectivamente.

Asimismo, se observa cómo las organizaciones que la han incorporado como estructura de gobierno de la familia, se caracterizan por ser las que tienen mayor antigüedad en ambos grupos, de allí que al haber transitando a la siguiente generación, o al estar en proceso de esto, entiendan la importancia que este órgano reviste como mediador en las relaciones entre los miembros familiares. Sin embargo, también se constata cómo en el grupo 1 despunta una empresa, que sin haber llegado a los 20 años de antigüedad, tuvo la visión de haber diseñado el consejo de familia.

De la tabla 13a se deriva que otras estructuras de gobierno empleadas son las relacionadas con el área de la propiedad, entre las que figuran: la asamblea de accionistas y el consejo de administración o de directores.

Tabla 24
*Presencia del Consejo de familia en la empresa *año de fundación*

		Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 1980- 1989	Entre 1990- 1999		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/ Nc	
Consejo de familia	Sí	1				1 2 (22,2%)	3	3 (50%)				
	No	1	1	3	2	7 (77,8%)		1	1	1	3 (50%)	
Total		1	2	3	2	1 9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)	

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios.

d. *Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia*

Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

Entre las principales tecnologías de información y comunicación empleadas por las empresas que integran los diferentes conglomerados figuran la intranet y el dominio de correo electrónico (tablas 25 y 26), así como la Internet visualizada en la tabla 14.

El uso de la intranet como herramienta tecnológica que otorga eficiencia a los procesos del negocio es utilizado por el 33,3% de las empresas del conglomerado 1, mientras que en el grupo 2 es de un 50%, siendo su utilización más frecuente en aquellas organizaciones con mayor antigüedad.

Asimismo, se tiene que el uso de un dominio de correo electrónico en las empresas es más frecuente en las firmas que integran el grupo 2, empleado por un 66,7% de éstas; y en el caso del grupo 1, su utilización la realizan el 44,4% de las unidades productivas que lo conforman.

De ese comportamiento se deduce que son pocas las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela que han hecho uso de las TIC para el mejoramiento de sus procesos de negocio, en especial para la actividad comercial, razón de ser de las empresas estudiadas. Son muchas las ventajas que las TIC incorporarían a la actividad de estas organizaciones, propiciando mayor comunicación con proveedores, así como con los clientes, y por ende, favoreciendo el comercio o venta electrónica. De allí que se observe en la tabla 14, cómo entre los usos de las TIC (Internet, intranet, correo electrónico) no figuren la atención al cliente y la comunicación con los proveedores.

Tabla 25

*Presencia de intranet en la empresa * años de fundación*

		Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 1980- 1989	Entre 1990- 1999		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/ Nc	
Dispone la empresa de intranet	Sí	1	1	1			3 (33,3%)	3				3 (50%)
	No		1	2	2	1	6 (66,7%)		1	1	1	3 (50%)
Total		1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios

Tabla 26
*Presencia de dominio de correo electrónico en la empresa * años de fundación*

		Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 1980- 1989	Entre 1990- 1999		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/ Nc	
Dispone la empresa de dominio de correo electrónico propio	Si	1	1	1		1	4 (44,4%)	3		1		4 (66,7%)
	No		1	2	2		5 (55,6%)		1		1	2 (33,3%)
Total		1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios

Por esta razón, la inversión en desarrollo y mantenimiento de la intranet mantiene similar comportamiento que el reflejado en su implementación, siendo efectuada por el 44,4% y 50% de las empresas que integran el grupo 1 y 2, respectivamente. Dicho comportamiento puede ser verificado por medio de la tabla 27.

De igual manera, en la tabla 28 se presentan otras inversiones relacionadas con la explotación de las TIC, constatándose la existencia de un alto compromiso hacia el uso de estas tecnologías por parte de las empresas del conglomerado 2, que son las que le dan un mayor uso a estas herramientas, especialmente en actividades de carácter comercial. Estas inversiones son efectuadas por un 66,7% de estas empresas, mientras que en las del grupo 1, sólo representan el 33,3%.

Tabla 27

*Inversiones en el desarrollo y mantenimiento de la intranet * años de fundación*

	Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2	
	Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 1980- 1989	Entre 1990- 1999		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/ Nc		
Inversiones en el desarrollo y mantenimiento de la intranet	Sí	1	2		1	4 (44,4%)	3				3 (50%)	
	No	1	1	1	2	5 (55,6%)		1	1	1	3 (50%)	
Total		1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios

Actualización tecnológica

Ésta se refiere a los equipos tecnológicos de apoyo para la gerencia de la empresa y de los tipos de software empleados para las actividades operativas de la misma.

La adquisición de equipos tecnológicos de apoyo a la gerencia es satisfactoria, ya que cuentan con los tipos necesarios para apuntalar el uso de las TIC. Asimismo, disponen de distintos paquetes de software destinados a la gestión de inventarios, contabilidad, recursos humanos y logística y distribución, tal cual pudo observarse en la tabla 14.

En cuanto al software de atención al cliente se tiene que apenas es empleado por el 22,2% de las empresas que integran el grupo 1, y el 33,3% del grupo 2 (tabla 29).

Tabla 28
Otras inversiones relacionadas con la explotación de las TIC *años de fundación

		Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 1980- 1989	Entre 1990- 1999		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/ Nc	
Otros gastos relacionados con la explotación de las TIC	Sí			2		1	3 (33,3%)	3			1	4 (66,7%)
	No	1	2	1	2		6 (66,7%)		1	1		2 (33,3%)
Total		1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios.

Tabla 29
Software específico para realizar la función de atención al cliente (con menos de tres años) *años de fundación

	Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2	
	Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 1980- 1989	Entre 1990- 1999		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/ Nc		
Software para realizar la función de atención al cliente	Sí			1		1	2 (22,2%)	2				2 (33,3%)
	No	1	2	2	2		7 (77,8%)	1	1	1	1	4 (66,7%)
	Total	1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios

En cuanto al software para la creación de bases de datos, tan importante para organizar la información de clientes, proveedores, recurso huma-

no, tipos de productos y marcas más demandadas, entre otras, se observa que sólo ha sido utilizado por el 22,2% y el 50% de los hipermercados y supermercados que forman los conglomerados 1 y 2, respectivamente (tabla 30).

Tabla 30
*Software específico para realizar la función de bases de datos (con menos de tres años) *años de fundación*

		Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 1980- 1989	Entre 1990- 1999		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/ Nc	
Software para realizar la función de bases de datos	Si			1		1	2 (22,2%)	3				3 (50%)
	No	1	2	2	2		7 (77,8%)		1	1	1	3 (50%)
Total		1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Instrumento de recolección de información y cálculos propios

La descripción del comportamiento de los rasgos diferenciales en torno a la profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela realizada mediante la clasificación de estas empresas en conglomerados o grupos permite afirmar que ninguno de los dos conglomerados estudiados se encuentra profesionalizado; tan sólo se observan iniciativas puntuales en algunas de las categorías que conforman o explican la profesionalización empresarial.

En el comportamiento de los conglomerados, se visualizan diferencias derivadas de la actuación o proceder de cada uno de ellos en las distintas categorías. Se pone en evidencia un esfuerzo por mejorar los aspectos relativos a las políticas y prácticas de recursos humanos, así como de las herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia, mientras que en el resto de las categorías se presenta rezago o escaso avance (diseños organizativos y estructuras de gobierno corporativo).

Comparando los conglomerados se refleja que uno avanza en unos aspectos y el otro, a su vez, en otras áreas, lo que hace que no se pueda afirmar que un grupo esté más adelantado en torno a la profesionalización que el otro. Ambos han avanzado en las áreas destacadas, pero se observa una primacía del grupo 1 en lo atinente a las políticas de recursos humanos, y del grupo 2 en lo relativo a las herramientas tecnológicas. Este último conglomerado no registró un avance mayor en las políticas de recursos humanos, dado que como ya se mencionó posee un comportamiento muy tradicional o apegado a la naturaleza de las empresas familiares que tienen como objetivo fundamental el velar por el bienestar económico de los miembros familiares. Dicha tendencia puede ser explicada por el hecho de que este conglomerado está constituido en su mayoría por empresas, que por sus años de fundación, se ubican en la segunda generación, en cambio el conglomerado 1 está integrado por empresas que se encuentran en la primera y segunda generación, y éstas últimas se observan más proclives a profesionalizar el área de recursos humanos.

El comportamiento diferenciado de estos conglomerados fue demostrado a través de las pruebas de validación mediante el empleo de métodos empíricos y métodos estadísticos (Berdegué y Escobar, 1990). En el primero de estos, los investigadores expertos, apoyados en los enfoques teóricos, contrastan el comportamiento de los dos grupos, verificándose las distancias entre ellos, las cuales están plasmadas en la tabla 31.

Asimismo, mediante el uso de técnicas estadísticas, se realiza el análisis de varianza por factor (ANOVA de un factor), observándose a través de las significancias, las variables estadísticas con las cuales se rechaza la hipótesis de una igualdad de medias en cada grupo (una significancia que tiende a cero indica que la variable es diferente para cada grupo) (confróntese en el anexo 8), lo que permite constatar la correspondencia entre los resultados derivados del uso de métodos empíricos y estadísticos.

El análisis de conglomerado, mediante la caracterización por grupo, permite observar los avances de cada grupo en términos de la profesionalización empresarial, coadyuvando a definir lineamientos y estrategias para fortalecer las áreas desarrolladas e iniciar en las menos desarrolladas con el fin de mejorar el funcionamiento de las diferentes cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela.

Tabla 31
*La profesionalización empresarial en las cadenas de
hipermercados y supermercados familiares en Venezuela:
Fundamentación teórica y evidencia empírica*

DEBER SER POSICIÓN TEÓRICA			SER EVIDENCIA EMPÍRICA	
CATEGORÍAS	SUB- CATEGORÍAS	PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	GRUPO 1	GRUPO 2
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Son orientaciones administrativas que definen la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.	Participación de la familia en las actividades de la empresa	La familia debe participar en la empresa a través de contratos explícitos y formales. Su participación no está limitada a una cantidad determinada de familiares contratados ni a un área en particular, pero sí debe considerar las competencias para ejercer los distintos cargos.	= Número de miembros de la familia empleados: entre 10 y 20. + Áreas en las que se desempeñan: directiva, gerencial, finanzas, comercial, recursos humanos y comercio internacional. En las tres primeras es donde se emplea mayor número de familiares. - Área directiva emplea entre 1 a 6 miembros.	- Número de miembros de la familia empleados: entre 19 y 33. + Áreas en las que se desempeñan: directiva, gerencial, finanzas, comercial, recursos humanos y comercio internacional. En las tres primeras es donde se emplea mayor número de familiares. - Área directiva emplea entre 1 a 10 miembros.
	Diseño y aplicación de políticas e instrumentos de recursos humanos	Hace referencia a las normas para regular y coordinar la actuación del recurso humano en la empresa. Entre las políticas e instrumentos que, como mínimo, debe diseñar y aplicar una empresa, cabe señalar: políticas de selección de personal, de remuneración e incentivos, de formación y capacitación y de ascenso, así como los manuales de descripción de cargos y tareas.	+ Políticas de selección del personal: diseñadas y aplicadas por el 93,3% de las empresas. - Manuales de descripción de cargos y tareas: diseñados por el 77,8% y aplicado por el 55,6% de las empresas. - Políticas de remuneración e incentivos: diseñadas y aplicadas por el 44,4% de las empresas. - Las políticas de formación y capacitación, así como las de ascenso no son consideradas.	+ Políticas de selección del personal: diseñadas y aplicadas por el 93,3% de las empresas. - Manuales de descripción de cargos y tareas: diseñados por el 66,7% y aplicado por el 50% de las empresas. - Políticas de remuneración e incentivos: diseñadas y aplicadas por el 44,4% de las empresas. - Las políticas de formación y capacitación, así como las de ascenso no son consideradas.

Sigue...

CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	GRUPO 1	GRUPO 2
	Políticas de capacitación y/o profesionalización	Conjunto de lineamientos que orientan el proceso de capacitación y actualización del recurso humano de la empresa mediante la planificación de carreras y trayectorias de adiestramiento y la realización de actividades para incrementar las competencias personales, del puesto de trabajo y del negocio. Dichas políticas deben aplicarse a empleados con y sin parentesco con los propietarios de la empresa.	<p>+ Empleados con relación de parentesco: profesionales (10% - 70%). TSU y bachilleres en el 40% - 47% de las empresas. Las actividades para incrementar las competencias de la persona están presentes en el 66,7% de las empresas, y del puesto de trabajo y del negocio, en un 86,6% de éstas. Se planifican las carreras en un 55,6% de las empresas.</p> <p>+ Empleados sin relación de parentesco: mayormente poseen educación primaria, bachiller y TSU en el 80% - 93,3% de empresas. Profesionales (10% - 40%). Las actividades para incrementar las competencias del puesto de trabajo y del negocio están presentes en el 93,3% y 55,6% de las empresas, respectivamente. No se realizan actividades para incrementar las competencias de la persona ni se planifican las carreras.</p>	<p>+ Empleados con relación de parentesco: profesionales (70% - 88%). TSU y bachilleres en el 40% - 47% de las empresas. Las actividades para incrementar las competencias de la persona están presentes en el 33,3% de las empresas; y del puesto de trabajo y del negocio en un 86,6% de éstas. Se planifican las carreras en un 66,7% de empresas.</p> <p>+ Empleados sin relación de parentesco: mayormente poseen educación primaria, bachiller y TSU en el 80% - 93,3% de empresas. Profesionales (10% - 20%) Las actividades para incrementar las competencias del puesto de trabajo y del negocio están presentes en el 93,3% y 66,7% de las empresas respectivamente. No se realizan actividades para incrementar las competencias de la persona ni se planifican las carreras.</p>
	Políticas de selección e ingreso de personal	Conjunto de lineamientos que orientan el proceso de selección e ingreso de personal con base en competencias y en las necesidades presentes a mediano y largo plazo de la empresa. Dichas políticas deben aplicarse a empleados con y sin parentesco con los propietarios de la empresa.	<p>+ Empleados con relación de parentesco: En un 88,9% de las empresas la selección e ingreso del personal se hace con base en competencias. La selección e ingreso se hace con base en las necesidades presentes a mediano y largo plazo de la empresa en un 44,4% de las compañías.</p>	<p>- Empleados con relación de parentesco: En un 33,3% de las empresas la selección e ingreso del personal se hace con base en competencias. La selección e ingreso se hace con base en las necesidades presentes a mediano y largo plazo de la empresa en un 50% de las compañías.</p>

Sigue...

CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	GRUPO 1	GRUPO 2
			+ Empleados sin relación de parentesco: en el 100% de las empresas la selección e ingreso del personal se hace con base en competencias y en las necesidades presentes a mediano y largo plazo de la empresa.	+ Empleados sin relación de parentesco: en el 100% de las empresas la selección e ingreso del personal se hace con base en competencias y en las necesidades presentes a mediano y largo plazo de la empresa.
	Políticas de promoción y/o ascenso	Conjunto de lineamientos que orientan el proceso de promoción y/o ascenso, teniendo como base las competencias, la lealtad y la antigüedad de los empleados. Dichas políticas deben aplicarse a empleados con y sin parentesco con los propietarios de la empresa.	+ En empleados con relación de parentesco, las políticas de promoción y ascenso se realizan con base en competencias, lealtad y antigüedad en un 73,3%, 53,3% y 86,7% de las empresas, respectivamente. Asimismo, es factible para este contingente su ascenso a niveles jerárquicos superiores en un 86,7% de empresas.	+ En empleados con relación de parentesco, las políticas de promoción y ascenso se realizan con base en competencias, lealtad y antigüedad en un 73,3%, 53,3% y 86,7% de las empresas, respectivamente. Asimismo, es factible para este contingente su ascenso a niveles jerárquicos superiores en un 86,7% de empresas.
			+ En empleados sin relación de parentesco, las políticas de promoción y ascenso se realizan con base en competencias, lealtad y antigüedad en un 100%, 86,7% y 86,7% de las empresas, respectivamente. Asimismo, es factible para este contingente su ascenso a niveles jerárquicos superiores en un 93,3% de empresas.	+ En empleados sin relación de parentesco, las políticas de promoción y ascenso se realizan con base en competencias, lealtad y antigüedad en un 100%, 86,7% y 86,7% de las empresas, respectivamente. Asimismo, es factible para este contingente su ascenso a niveles jerárquicos superiores en un 93,3% de empresas.

Sigue...

CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	GRUPO 1	GRUPO 2
	Políticas de remuneración e incentivos	Conjunto de lineamientos que definen los aspectos a contemplar para la fijación de las remuneraciones e incentivos del personal con y sin parentesco con los propietarios de la empresa, considerando criterios profesionales, valores del mercado, comportamiento y resultados cuantificables.	<p>+ En empleados con relación de parentesco, las políticas de remuneración y ascenso se realizan con base en criterios profesionales y en valores del mercado en un 93,3% de las compañías. Los criterios vinculados con el comportamiento y resultados cuantificables no son considerados para este colectivo.</p> <p>+ En empleados sin relación de parentesco, las políticas de remuneración y ascenso se realizan con base en el comportamiento, criterios profesionales, valores del mercado y resultados cuantificables en un 60%, 100%, 93,3% y 55,6% de las compañías, respectivamente.</p>	<p>+ En empleados con relación de parentesco, las políticas de remuneración y ascenso se realizan con base en criterios profesionales y en valores del mercado en un 93,3% de compañías. Los criterios vinculados con el comportamiento y resultados cuantificables no son considerados para este colectivo</p> <p>+ En empleados sin relación de parentesco, las políticas de remuneración y ascenso se realizan con base en el comportamiento, criterios profesionales y valores del mercado en un 60%, 100% y 93,3% de las compañías, respectivamente. En este grupo no es considerado el criterio de resultados cuantificables para definir la remuneración.</p>
DISEÑO ORGANIZATIVO	Estructura organizativa	La estructura es un patrón de agrupación de unidades, puestos y relaciones que se establecen dentro de una organización para facilitar la coordinación de actividades y el control de los actos de las personas. Existen diferentes tipos de estructuras. Las recomendadas en términos de la profesionalización empresarial son: la profesional y la innovadora.	- Las estructuras características son la jerárquica tradicional y la profesional presente en el 53,3% y 40% de las organizaciones.	- Las estructuras características son la jerárquica tradicional y la profesional presente en el 53,3% y 40% de las organizaciones.
Descripción y clasificación de las unidades de una organización en razón de las funciones, líneas de mando, departamentos, normativas y estilos gerenciales para la toma de decisión con el objetivo de dar respuestas a situaciones concretas.				

Sigue...

CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	GRUPO 1	GRUPO 2
	Diseño y aplicación de figuras y herramientas organizacionales	Se refiere a la descripción de las responsabilidades, normas y procedimientos para el cabal cumplimiento de los objetivos y funciones de la empresa. Los fundamentales para una organización son los manuales de descripción de cargos, de funciones y de normas y procedimientos.	- Entre las figuras y herramientas organizacionales se tienen: El 100% de las empresas tiene diseñado el organigrama estructural y lo aplica el 93,3%. El manual de descripción de cargos lo tiene elaborado el 53,3% de las empresas y no lo aplican. El manual de normas y procedimientos lo tiene enunciado el 86,7% de las compañías y lo instrumenta el 60%. El manual de funciones no ha sido considerado por estas empresas.	- Entre las figuras y herramientas organizacionales se tienen: El 100% de las empresas tiene diseñado el organigrama estructural y lo aplica el 93,3%. El manual de descripción de cargos lo tiene elaborado el 53,3% de las empresas y no lo aplican. El manual de normas y procedimientos lo tiene enunciado el 86,7% de las compañías y lo instrumenta el 60%. El manual de funciones no ha sido considerado por estas empresas.
	Características de los diseños organizacionales	Las características resultan de los tipos de estructuras organizativas y definen el tipo de relaciones o interacciones entre las diferentes unidades y personas responsables de las actividades en la empresa. Las características de los diseños organizativos son: formalización, especialización, centralización y coordinación. Las relacionadas con los diseños profesionales e innovadores son: especialización, coordinación y descentralización en la toma de decisiones (autonomía).	- Las características vinculadas a las estructuras organizativas que presentan las empresas son: Formalización: alta en el 73,3% de las empresas. Especialización: media en el 66,7% de las organizaciones. Centralización: alta en el 80% de las compañías. Coordinación: media y alta en un 44,4% y 33,3% de las empresas, respectivamente.	- Las características vinculadas a las estructuras organizativas que presentan las empresas son: Formalización: alta en el 73,3% de las empresas. Especialización: media en el 66,7% de las organizaciones. Centralización: alta en el 80% de las compañías. Coordinación: media y alta en un 83,3% y 16,7% de las empresas, respectivamente.

Sigue...

CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	GRUPO 1	GRUPO 2
GOBIERNO CORPORATIVO Formado por las relaciones entre accionistas, órganos de administración y de dirección ejecutiva, y por los procesos a través de los cuales estas tres figuras controlan y dirigen la organización. Para que el modelo de gobierno de una empresa familiar sea eficiente cada uno de los tres subsistemas (familia-propiedad-empresa) debe tener un papel y una participación claramente definidos en el gobierno del sistema global.	Estructuras de gobierno corporativo	Son las instancias que representan a los distintos sistemas en el gobierno de la empresa familiar, cuya función es limitar y resolver los problemas ocasionados por el conflicto de intereses que surge entre los diferentes colectivos implicados directa o indirectamente en la actividad de la empresa. Dichas estructuras son: Asamblea y consejo de familia, asamblea de accionistas, consejo de administración, consejos directivos.	+ Entre las estructuras de gobierno presentes en las empresas destacan: Junta de accionistas en el 86,7% de las organizaciones. Consejo de administración en el 93,3% de las compañías. Consejeros externos en el 60% de las empresas. Consejo de familia en el 22,2% de organizaciones.	+ Entre las estructuras de gobierno presentes en las empresas destacan: Junta de accionistas en el 86,7% de las organizaciones. Consejo de administración en el 93,3% de las compañías. Consejeros externos en el 60% de las empresas. Consejo de familia en el 50% de organizaciones.
	Políticas y planes de gobierno corporativo	Los planes definen la orientación a corto, mediano y largo plazo de los diferentes sistemas que integran la empresa familiar, entre los que destacan: plan de familia, protocolo familiar, plan de sucesión, plan estratégico y plan de desarrollo gerencial. Asimismo, las políticas son lineamientos que orientan y regulan la gestión de determinadas instancias del gobierno, entre ellas se tienen a las políticas de funcionamiento de la asamblea y consejo de familia y las políticas de funcionamiento del consejo de administración.	+ Entre los planes y políticas existentes en las organizaciones figuran: el plan estratégico y las políticas de funcionamiento del Consejo de administración, los cuales están presentes en el 86,7% de las empresas.	+ Entre los planes y políticas existentes en las organizaciones figuran: el plan estratégico y las políticas de funcionamiento del Consejo de administración, los cuales están presentes en el 86,7% de las empresas.
HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS DE APOYO A LA GERENCIA Otorgan una ventaja competitiva a las empresas, ya que le dan celeridad a los procesos internos y externos de la empresa mediante la comunicación efectiva entre las diferentes áreas o departamentos de la organización,	Tecnologías de información y comunicación (TIC)	Son herramientas tecnológicas que permiten la comunicación efectiva entre diferentes unidades o personas ubicadas en un mismo o diferente espacio geográfico.	- Entre las herramientas tecnológicas que disponen las empresas se tienen: Página Web, disponible en el 86,7% de las empresas. Es empleada para atención al cliente, publicidad de la empresa y sus productos, recolección de información del exterior y acceso a	- Entre las herramientas tecnológicas que disponen las empresas se tienen: Página Web, disponible en el 86,7% de las empresas. Es empleada para atención al cliente, publicidad de la empresa y sus productos, recolección de información del exterior y acceso a

Sigue...

Cont...

CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	GRUPO 1	GRUPO 2
así como en la relación de la empresa con clientes y proveedores.			Internet por parte de todos los trabajadores desde su puesto de trabajo: Sí 86,7%.	Internet por parte de todos los trabajadores desde su puesto de trabajo: Sí 86,7%.
			La Intranet y dominio de correo electrónico están disponibles en el 33,3% y 44,4% de las empresas, respectivamente, pero no son empleadas para el mejoramiento de los procesos comerciales del negocio.	La Intranet y el dominio de correo electrónico están disponibles en el 50% y 66,7% de las empresas, respectivamente, pero no son empleadas para el mejoramiento de los procesos comerciales del negocio.
	Actualización tecnológica	Se refiere a la renovación continua de los equipos y software requeridos para el cabal aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación	+ Se disponen de los equipos necesarios para apuntalar el uso de las TIC (computadores de mesa, portátiles, impresoras, servidores, escáner, entre otros). Asimismo, se disponen de los siguientes paquetes de software específicos: Gestión de inventarios en el 100% de las organizaciones. Contabilidad en el 100% de las empresas. Nómina y recursos humanos en el 86,7% de las compañías. Logística y distribución en el 53,3% de las empresas. Atención al cliente en el 22,2% de las organizaciones. Base de datos en el 22,2% de las empresas.	+ Se disponen de los equipos necesarios para apuntalar el uso de las TIC (computadores de mesa, portátiles, impresoras, servidores, escáner, entre otros). Asimismo, se disponen de los siguientes paquetes de software específicos: Gestión de inventarios en el 100% de las organizaciones. Contabilidad en el 100% de las empresas. Nómina y recursos humanos en el 86,7% de las compañías. Logística y distribución en el 53,3% de las empresas. Atención al cliente en el 33,3% de las organizaciones. Base de datos en el 50% de las empresas.

Fuente: Elaboración propia (2015).

CAPÍTULO IV

PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL EN LAS CADENAS DE HIPERMERCADOS Y SUPERMERCADOS FAMILIARES EN VENEZUELA: CONTRASTACIÓN DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA CON LOS ENFOQUES TEÓRICOS

La etapa siguiente, una vez descrito el comportamiento de las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela en relación con la profesionalización empresarial, es la validación o contrastación de este comportamiento (evidencia empírica) con la aproximación conceptual elaborada en el presente estudio, la cual consideró los diversos enfoques teóricos sobre la profesionalización en las organizaciones familiares.

Con esa finalidad se emplean técnicas estadísticas multivariadas o análisis multivariado¹¹,

¹¹ El análisis multivariante incluye un conjunto de métodos y técnicas estadísticas que permiten estudiar y tratar, en bloque, un conjunto de variables medidas u observadas en una población de individuos (Pérez, 2002).

específicamente el análisis factorial¹², a través del cual se examina la interdependencia de las variables y proporciona conocimiento de la estructura subyacente de los datos.

En este estudio lo que se pretende con este método es confirmar si la estructura factorial que los empresarios declararon a través de sus respuestas a las preguntas en las distintas categorías, se ajusta al patrón o estructura teórica expuesta en la aproximación conceptual elaborada.

El punto de partida del enfoque factorial es la matriz de correlaciones o de varianzas – covarianzas, de la cual se derivan las comunales¹³ que determinan las diferentes variables seleccionadas para el análisis factorial (anexo 9). Con esta finalidad, a través del método de extracción de análisis de componentes principales, se obtuvo la varianza total explicada, presentada en la tabla 32, cuyo objetivo es mostrar el porcentaje de variación explicado por cada componente o factor a la variable estudiada (profesionalización empresarial), de forma individual (porcentaje de la varianza) y conjunta (porcentaje acumulado).

¹² Forma parte del análisis de la interdependencia, la cual abarca desde la independencia total de variables hasta la colinealidad cuando alguna de ellas es combinación lineal de algunas de las otras. Este enfoque es propio del análisis factorial, el análisis de conglomerados, la correlación canónica y algunos métodos no paramétricos.

¹³ Cada variable explicativa tiene asociada una varianza que refleja la variación de las unidades de análisis. La cantidad de la varianza de la *i*-ésima variable que es explicada por los factores es la comunalidad de la variable *i*. En términos relativos la comunalidad viene a ser el porcentaje de la varianza de una variable que contribuye a la correlación con otras variables o que es común a otras variables.

En esa tabla se visualiza cómo el primer componente presenta un porcentaje de varianza de 31,487%, es decir que sólo este componente explica casi la tercera parte de la variación experimentada por la profesionalización empresarial. El quinto componente explica de manera individual un 8,581% la variación de la variable, y de manera conjunta (con los cuatro componentes anteriores) se tiene un 78,832%.

Dado este comportamiento, el programa empleado, considerando la varianza individual y conjunta del séptimo componente, valoró explicar la profesionalización empresarial a través de estos siete (7) factores, ya que las variables involucradas hasta estos componentes explican de manera conjunta un 89,456% la variación de la profesionalización empresarial.

Después de este componente, la contribución de las variables que conforman el resto de factores cada vez es menor para explicar la variación de la profesionalización empresarial (confróntese con la tabla 32).

Por lo antes expuesto, la matriz de componentes sólo contempla siete (7) componentes o factores, los cuales pueden ser observados a través de la tabla 33.

De la matriz de componentes, considerando las cargas factoriales¹⁴ (anexo 10), se deriva el mo-

¹⁴ Son las correlaciones entre los factores y las variables originales. Así, valores grandes de los coeficientes de correlación indican un alto poder explicativo del factor.

delo subyacente de los datos, es decir, el modelo declarado por los empresarios (fundadores o sucesores de la empresas familiares bajo estudio). A continuación se presentan las tablas que recogen la estructura subyacente por factor (tablas 34 a 38).

Una vez revisadas las variables que constituyen cada uno de los componentes o factores, es pertinente interpretar el significado de cada uno de ellos, así como su contribución a la profesionalización empresarial:

El ***componente o factor 1***, cuyo significado semántico es “Profesionalización Empresarial: Política de recursos humanos para empleados con parentesco, estructuras de gobierno familiar y herramientas tecnológicas”, tal y como lo expresa su denominación, explica la profesionalización empresarial a través de la profesionalización de la familia, monitoreando la forma y área de participación de los miembros con parentesco; la definición de políticas y programas de formación y actualización, a objeto de que adquieran las competencias requeridas para desempeñar el cargo; y además, establece que el ingreso de miembros familiares debe estar en función de las necesidades presentes a mediano y largo plazo de la empresa. De lo que se infiere que estas organizaciones han empezado a definir políticas para el ingreso de familiares al negocio.

Tabla 32
Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,557	31,487	31,487	7,557	31,487	31,487	5,410	22,543	22,543
2	3,697	15,405	46,891	3,697	15,405	46,891	4,396	18,315	40,858
3	3,264	13,600	60,492	3,264	13,600	60,492	3,188	13,285	54,143
4	2,342	9,760	70,251	2,342	9,760	70,251	2,600	10,833	64,976
5	2,059	8,581	78,832	2,059	8,581	78,832	2,083	8,680	73,656
6	1,414	5,891	84,723	1,414	5,891	84,723	1,917	7,988	81,644
7	1,136	4,732	89,456	1,136	4,732	89,456	1,875	7,811	89,456
8	,977	4,072	93,527						
9	,626	2,610	96,137						
10	,320	1,333	97,470						
11	,234	,976	98,446						
12	,192	,798	99,244						
13	,107	,448	99,692						
14	7,392E-02	,308	100,000						
15	2,975E-16	1,239E-15	100,000						
16	2,653E-16	1,105E-15	100,000						
17	1,445E-16	6,020E-16	100,000						
18	1,111E-16	4,630E-16	100,000						
19	5,041E-17	2,100E-16	100,000						
20	-1,503E-16	-6,263E-16	100,000						
21	-2,250E-16	-9,377E-16	100,000						
22	-2,957E-16	-1,232E-15	100,000						
23	-4,120E-16	-1,717E-15	100,000						
24	-9,429E-16	-3,929E-15	100,000						

Fuente: Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Tabla 33
Matriz de componentes

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
P8.1	-,320	,116	,308	,798	-3,816E-02	-,286	6,850E-02
P8.2	-,587	,266	-,458	,420	-,168	-,257	5,549E-03
P8.3	-,587	,249	,433	-1,737E-02	,141	-,258	,458
P8.6	-,300	,606	,150	-,107	-,379	-6,077E-02	-,219
P9.2	-,117	,492	,712	-,196	,278	,102	-5,439E-02
P9.3	,834	,426	-,264	-,125	-2,425E-02	4,508E-02	,131
P10.2	,156	,237	,814	-,248	-,203	,157	,219
P10.3	,834	,426	-,264	-,125	-2,425E-02	4,508E-02	,131
P12PROFC	2,500E-03	,281	5,948E-02	,535	-,599	,396	,157
P12PROFS	,217	-,547	6,700E-02	-,335	-,353	-,137	,249
P13.1CR	,355	,599	-,414	,230	,236	,208	-,359
P13.4CR	-,701	-6,378E-02	-6,668E-02	-,133	,595	-,160	5,797E-02
P13.5CR	-,183	,421	,551	,433	5,119E-02	,398	-7,614E-02
P13.6CR	,834	,426	-,264	-,125	-2,425E-02	4,508E-02	,131
P13.3SR	,119	,566	,446	-,182	,449	-,306	-,250
P13.11SR	-,315	,150	-,425	,203	,609	,267	,231
P17.4	-,435	-,589	,320	-,149	4,826E-02	,396	-,273
P18.2	,765	-9,043E-02	,380	-,182	-,144	-,137	-,334
P27.4	,656	-,116	,398	,457	8,936E-02	-,331	,210
P27.10	,850	-,281	,151	,308	3,900E-02	-,159	-7,062E-02
P30	,568	-,314	9,468E-02	3,281E-03	,358	,387	,347
P32	,895	,285	-1,673E-02	-8,074E-02	,144	-,120	,121
P34.4	,597	-,470	,261	,387	,268	,246	-9,357E-02
P34.6	,573	-,481	1,536E-02	,352	,156	-,229	-,227

Fuente: Método de extracción: Análisis de componentes principales a siete (7) componentes extraídos.

En ese mismo componente, como uno de los elementos importantes de la profesionalización de la familia, destaca el consejo de familia, que constituye una estructura para la discusión de los objetivos e intereses de la familia y es mediadora en las relaciones de ésta con la empresa.

Asimismo, en este factor figura la profesionalización de la empresa–negocio, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación (intranet y correo electrónico) y la actualización del hardware y software; en este último, resaltan los diferentes paquetes de software específicos para realizar las funciones de atención al cliente y creación de bases de datos (tabla 34).

Este componente no aborda todas las categorías empleadas en el capítulo anterior que explican la profesionalización empresarial, afirmación que es corroborada al observar la varianza individual del mismo (31,487%) en la matriz de varianza total (tabla 32).

El **componente o factor 2**, denominado “Profesionalización empresarial: política de recursos humanos para empleados sin parentesco y la coordinación como característica de los diseños organizacionales”, hace énfasis en la formación o preparación del personal no familiar que manifieste su deseo de trabajar en la empresa, y en las políticas y programas realizados por la organización para crear las competencias requeridas para el cargo.

También contempla, de la categoría *diseños organizativos*, una característica fundamental en las estructuras organizacionales como lo es la coordinación, responsable de las relaciones y comunicación, es decir, de la interconexión entre personas y departamentos (tabla 35).

Este factor complementa al anterior en aspectos como la profesionalización de los empleados sin parentesco, así como en la consideración de elementos organizacionales, específicamente, la característica de coordinación para la operatividad de la empresa de la variable estudiada. De manera individual, un 15,405%, y de manera conjunta, el factor 1 y 2 explican el 46,891% de la varianza de la profesionalización empresarial como resultado de que incorporó dos aspectos no contemplados en el componente 1, de importancia para la variable estudiada.

Tabla 34

Estructura subyacente en el factor 1.

Profesionalización empresarial: Política de recursos humanos para empleados con parentesco, estructuras de gobierno familiar y herramientas tecnológicas

Nº pregunta	Pregunta	Componente 1 (Carga factorial)
P8.2	Miembros de la familia propietaria que labora en la empresa en el área gerencial.	-,587
P8.3	Miembros de la familia propietaria que labora en la empresa en el área comercial.	-,587
P9.3.	Políticas e instrumentos de recursos humanos enunciadas explícitamente: políticas de remuneración e incentivos.	,834
P10.3	Políticas e instrumentos de recursos humanos aplicados en la gestión diaria de la organización: políticas de remuneración e incentivos.	,834
P13.4CR	Se planifica explícitamente la carrera y las trayectorias del adiestramiento para empleados con relación de parentesco.	-,701
P13.6CR	El ingreso y la contratación del personal se hacen sobre la base de unas necesidades presentes a mediano plazo y de acuerdo con una estrategia a largo plazo para empleados con relación de parentesco.	,834
P18.2	Existencia en la empresa del consejo de familia como estructura de gobierno corporativo.	,765

Sigue...

Cont...

P27.4	Dispone su empresa del software específico para realizar la función de Atención al cliente.	,656
P27.10	Dispone su empresa del software específico para realizar la función de Base de datos.	,850
P30	Dispone la empresa de Intranet.	,568
P32	Dispone la empresa de dominio de correo electrónico propio.	,895
P34.4	Inversión de la organización en el desarrollo y mantenimiento de la intranet.	,597
P34.6	La organización realiza otros gastos relacionados con la explotación de las TI.	,573

Fuente: Matriz de componentes (tabla 33).

Tabla 35

Estructura subyacente en el factor 2.

Profesionalización empresarial: Política de recursos humanos para empleados sin parentesco y la coordinación como característica de los diseños organizativos

Nº pregunta	Pregunta	Componente 2 (Carga factorial)
P8.6	Miembros de la familia propietaria que labora en la empresa en el área de finanzas.	,606
P12.PROFS	Nivel educativo de los empleados sin relación de parentesco: profesional	-,547
P13.1CR	Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona en empleados con relación de parentesco.	,599
P13.3SR	Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio en los empleados sin relación de parentesco.	,566
P17.4	Grado en que la “Coordinación” se encuentra presente en la organización.	-,589

Fuente: Matriz de componentes (tabla 33).

El **componente o factor 3**, denominado semánticamente como “Profesionalización empresarial:

política de recursos humanos para empleados con parentesco”, permite profundizar en las políticas e instrumentos considerados desde el factor 1, tales como: el diseño e instrumentación de los manuales de descripción de cargos y tareas y la definición de las competencias (conocimiento, experiencia y habilidades) como requisito para la selección e ingreso del personal con parentesco (tabla 36). Con este componente, se explica la varianza de la profesionalización empresarial de manera conjunta en un 60,492%.

De este factor pudiera interpretarse que las organizaciones bajo estudio exigen competencias a los empleados familiares, y además definen explícitamente las tareas que deben cumplir, esta última tanto para trabajadores con y sin parentesco.

Tabla 36
Estructura subyacente en el factor 3.
Profesionalización empresarial: Política de recursos humanos para empleados con parentesco

N° pregunta	Pregunta	Componente 3 (Carga factorial)
P9.2	Políticas e instrumentos de recursos humanos enunciadas explícitamente: manuales de descripción de cargos y tareas.	,712
P10.2	Políticas e instrumentos de recursos humanos aplicados en la gestión diaria de la organización: manuales de descripción de cargos y tareas.	,814
P13.5 CR	La selección e ingreso del personal a la empresa se hace con base en sus competencias (conocimiento, experiencia y habilidades) en empleados con relación de parentesco.	,551

Fuente: Matriz de componentes (tabla 33).

El **componente o factor 4**, igual que el factor 3, aborda lo relativo a políticas y prácticas de recursos humanos en empleados con parentesco. Hace referencia al área en la cual participan los miembros familiares, también considerada en los factores 1 y 2. En este factor, específicamente se contempla la participación como directivo (tabla 37).

Este componente explica un 9,760% de manera individual, y explican un 70,251% de manera acumulada o conjunta con los factores previos.

Tabla 37

Estructura subyacente en el factor 4.

Profesionalización empresarial: Política de recursos humanos para empleados con parentesco

Nº pregunta	Pregunta	Componente 4 (Carga factorial)
P8.1	Miembros de la familia propietaria que labora en la empresa en el área directiva.	,798

Fuente: Matriz de componentes (tabla 33).

Asimismo, el **componente o factor 5**, sigue explicando la categoría recursos humanos, pero en este caso contempla a empleados con y sin parentesco. Se evalúan aspectos como el nivel educativo de los empleados familiares y la remuneración para empleados no familiares vinculada a resultados cuantificables (tabla 38). Incluyendo este factor, el porcentaje de varianza acumulada representa un 78,832%.

Aun cuando el programa empleado calculó hasta siete componentes, en el factor 6 y 7 no figuran variables con cargas factoriales superiores a 0,5%.

De igual forma, se verificó el modelo o patrón subyacente realizando una Rotación Varimax (anexo 11), y luego del análisis se constató que la matriz de componentes original es la que mejor explica o se ajusta a la aproximación conceptual sobre profesionalización empresarial.

Tabla 38
Estructura subyacente en el factor 5.
Profesionalización empresarial: Política de recursos humanos para empleados con y sin parentesco

Nº pregunta	Pregunta	Componente 5 (Carga factorial)
P12PROFC	Nivel educativo de los empleados con relación de parentesco: profesional	-,599
P13.11SR	La remuneración está vinculada a resultados cuantificables en empleados sin relación de parentesco.	,609

Fuente: Matriz de componentes (tabla 33).

El análisis factorial permitió validar el comportamiento descrito en el capítulo anterior sobre la profesionalización empresarial en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela, y de esta forma se pudo contrastar la evidencia empírica con la aproximación conceptual desarrollada.

El patrón o modelo subyacente de los empresarios no se ajusta totalmente a la aproximación conceptual elaborada. Este modelo, el cual es un reflejo de la situación actual en las empresas estudiadas, demuestra que ellos se han orientado a desarrollar las áreas dedicadas a los recursos humanos y tecno-

lógicos, obviando o prestando, en algunos casos, una mínima atención a las categorías relacionadas con las estructuras de gobierno corporativo y diseños organizativos.

Estas dos últimas categorías son de vital importancia para la profesionalización empresarial de las organizaciones familiares, ya que la primera de ellas contempla las estructuras y órganos que representan a los sistemas familia-empresa-propiedad en el gobierno de este tipo de negocio, conciliando entre los objetivos e intereses de los distintos sistemas. Por otro lado, los diseños organizativos son fundamentales para la consecución de los objetivos y estrategias de la empresa, ya que a través de éstos se definen los cargos, perfiles, responsabilidades y modo de relacionarse entre las distintas instancias o dependencias de la firma. Obviarlas, atenta contra la eficiencia de la organización.

La empresa familiar no debe preocuparse sólo por el modo de participación y preparación de los miembros de la familia, así como de la instauración de las TIC requeridas para apuntalar el negocio. Parece una visión enfocada a lo interno, en los empleados familiares, y a lo externo, por la propia naturaleza de las empresas estudiadas, al cliente.

Sin embargo, esta postura con base en la estructura subyacente en los factoriales y a la concepción teórica (reflejada como el “deber ser” en la tabla 31 del Capítulo III) presenta, además de no contemplar las dos categorías mencionadas, debilidades en las áreas consideradas, entre las cuales se pueden puntualizar las siguientes:

En el área de recursos humanos se deben considerar políticas de capacitación, actualización y planificación de carrera para empleados con o sin parentesco; la dirección y gestión de la empresa depende del desempeño de ambos grupos de empleados. Adicionalmente, deben tenerse preparados a los empleados no familiares para ejercer responsabilidades ejecutadas por miembros de la familia, v.g. directivas, ya que en estas empresas no debe haber límites, más allá de las competencias, al crecimiento de este tipo de empleados.

Tal y como lo plantea Dyer (1989) cuando explica la profesionalización de los empleados no familiares, ésta consiste en dar a este personal entrenamiento adecuado y habilidades que puedan llegar a desarrollar cuando la empresa los necesite en puestos directivos.

Asimismo, además de las políticas de selección e ingreso, remuneración e incentivos, y el manual de descripción de cargos y tareas, también deben considerarse las políticas de formación y capacitación y de ascenso. Este conjunto de políticas debe ser de aplicación en igualdad de condiciones en empleados familiares y no familiares.

Esta orientación es ratificada por Cromie, Dunn, Sproully y Chalmers (2001), quienes señalan que una empresa estará profesionalizada dependiendo de la orientación de sus prácticas de recursos humanos en función de la familia o la empresa. Cuando estas prácticas se diseñan considerando criterios meramente empresariales, sin discriminar entre prácticas

para miembros familiares y prácticas para empleados no familiares, con miras a alcanzar un buen desempeño y rentabilidad del negocio se está en presencia de una organización profesionalizada.

Asimismo, Astrachan y Kolenko (1994) mencionan como prácticas de recursos humanos que contribuyen a lograr empresas profesionales, las revisiones formales a los empleados, la creación de planes de compensación, los manuales escritos para empleados y el uso de las descripciones escritas de los puestos de trabajo.

Con respecto, a las herramientas tecnológicas de apoyo a la gestión, se tiene que aun cuando se ha avanzado en términos del hardware, software y la inversión para su mantenimiento y actualización, se deriva una subutilización en esas tecnologías pues sólo se tienen como herramientas para la promoción y publicidad de la empresa y sus productos, mas no se emplean cumpliendo con el fin último de las TIC: la interconexión en tiempo real y desde diferentes ámbitos geográficos con todos los integrantes de la cadena de valor del negocio: proveedores, clientes y trabajadores. Las tendencias del comercio actual son hacia el e-commerce o compras por Internet, puesto en práctica en una pequeña cuota de las empresas estudiadas.

En lo concerniente a las dos categorías, escasamente abordadas en el patrón subyacente de los empresarios, destaca en lo relativo a los diseños organizativos como un imperativo la definición de la estructura organizativa. El tipo de estructura ideal para propiciar la participación, interacción y respon-

sabilidad de todos los trabajadores en los objetivos y metas de la empresa se identifica con la estructura profesional o la innovadora. Asimismo, es necesario establecer manuales de descripción de cargos, normas y procedimientos y de funciones para definir lineamientos que regulen las relaciones e interacciones en la organización.

Por otra parte, como aspectos que coadyuvan a la generación de un ambiente de comunicación y fluidez de las relaciones, destacan las características de los diseños organizacionales; además de la coordinación, señalada en la estructura subyacente a través del componente 2, debe propiciarse la especialización y descentralización en los diseños organizacionales, garantizando altos niveles de autonomía en el personal que labora en la empresa.

Al respecto, Amat (2004) destaca como una de las características para definir la profesionalización de las empresas familiares la formalización de la estructura organizativa.

De igual forma, en lo atinente a las estructuras de gobierno corporativo, se observa que sólo ha sido considerado en el patrón de los empresarios el consejo de familia, visualizado en el componente 1. Esta estructura debe implementarse conjuntamente con el protocolo familiar, además, con el resto de estructuras y planes vinculados con los sistemas que integran la empresa familiar, como el consejo de accionistas y el consejo de administración o de dirección, el plan de sucesión, el plan estratégico y el plan de desarrollo gerencial.

Dentro de las estructuras de gobierno se le ha otorgado gran relevancia a la participación y/o contratación de asesores externos para que ejerza funciones en cualquiera de estas estructuras. Esta posición es avalada por Ward y Handy (1988), Whisler (1988) y Schwartz y Barnes (1991) quienes consideran a estos profesionales no sólo para desempeñarse en funciones directivas sino también en responsabilidades dentro del gobierno de la empresa, dado el valor que se les otorga como árbitros en los conflictos familiares.

Una empresa familiar que desarrolle y atienda las cuatro (4) categorías que integran la profesionalización empresarial será una unidad económica organizada, con reglas claras, agilidad y flexibilidad en los procesos, e interconectada con los diferentes eslabones de la cadena de valor del negocio, propiciando de esta manera la permanencia, continuidad y competitividad de estas empresas. Postura avalada por Lank (1991) y Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2002).

CAPÍTULO V

SISTEMA TEÓRICO QUE FUNDAMENTA LA PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Este capítulo tiene como propósito construir un sistema teórico que fundamente la profesionalización empresarial en las empresas familiares proporcionándoles orientaciones a los empresarios para que encaucen y concreten dicho proceso.

Con esta finalidad, la metódica empleada inició con el uso de la técnica de análisis nomotético que permitió elaborar la aproximación conceptual sobre la profesionalización empresarial (capítulo II), posteriormente se validó con la opinión de empresarios y expertos, los cuales identificaron y jerarquizaron las categorías constitutivas del concepto (anexo 12), y por último, se determinó la situación presente de la profesionalización empresarial en las empresas estudiadas.

De la secuencia metodológica descrita se derivaron conclusiones que contribuyen a la construcción del sistema teórico sobre la profesionalización empresarial, entre las cuales se tiene:

1. Existencia de una total concordancia entre la aproximación conceptual elaborada con base en los distintos enfoques teóricos estudiados y la concepción de los empresarios y expertos en torno a la profesionalización empresarial.
2. Necesidad de vinculación entre las categorías que constituyen la profesionalización empresarial para su cabal concreción en la gestión de las empresas familiares, ya que, de lo contrario, se estarán realizando iniciativas aisladas sin los beneficios de su ejecución como un proceso. Las empresas estudiadas mostraron avance en dos de las categorías de la profesionalización empresarial (políticas de recursos humanos y tecnologías de la información y comunicación), pero más como áreas prioritarias a desarrollar en la gestión del negocio que como una declaración explícita hacia la profesionalización empresarial.
3. Considerar la profesionalización empresarial como un proceso constituido por un conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que se realizan o suceden de manera alternativa o simultánea.

Las acciones o actividades para desarrollar cada una de las diferentes categorías que fundamentan la profesionalización empresarial deben llevar un orden; deben iniciar por aquella categoría determinante o fundamental, seguida en importancia por las restantes en función de la jerarquización realizada por expertos y empresarios. No se debe trabajar en cada una de estas categorías de manera independiente y sin la debida relación sistémica entre ellas.

4. Reconocer la profesionalización empresarial como un proceso que debe comenzarse desde la fundación y mantenerse a lo largo del ciclo evolutivo de la empresa familiar, y no entenderse como un proceso vinculado a una etapa en particular.

Con base en estas conclusiones y a la opinión de expertos de dilatada y reconocida trayectoria en el campo de la empresa familiar, se considera como secuencia a seguir en el desarrollo de las categorías para alcanzar la profesionalización empresarial la siguiente:

Se inicia con la definición de las estructuras de gobierno corporativo, ya que a través de éstas se obtiene la visión de los propietarios del negocio a partir de las estructuras de la empresa y la visión de la familia a través de las instituciones familiares, lo que permite perfilar la perspectiva de largo alcance de la empresa, consensuando ambos subsistemas para posteriormente formular o diseñar la estrategia de la organización.

Una vez definida la estrategia, la tarea siguiente es definir el diseño organizativo que impulse la consecución de la estrategia. Asimismo, a partir de la interacción previa entre las estructuras de gobierno de la empresa y la familia, se acuerdan aspectos fundamentales para el diseño y estructura organizativa, entre los que destacan: los modos y condiciones de participación de los familiares en la empresa (cargos de interés para la familia, perfil del aspirante), plan de sucesión y protocolo familiar; estructuras de go-

bierno, directivas y administrativas, requeridas dada la naturaleza del negocio; y la participación de empleados sin parentesco con la familia propietaria para desempeñar cargos de jerarquía superior y el nombramiento de un agente o administrador de la empresa.

Seguidamente, se elaboran las políticas de recursos humanos, considerando los cargos o responsabilidades derivadas de la estructura organizativa diseñada, así como los elementos que son típicos de este tipo de políticas en empresas no familiares, ya que las empresas familiares que persiguen la profesionalización no ceden ante privilegios con el personal con vínculos familiares con los propietarios, con excepción de los derechos legales que le otorga la propiedad de las mismas.

Por último, figura una categoría incluida como parte de la profesionalización empresarial que es producto del avance tecnológico y se ha constituido en fuente de eficiencia y competitividad de la empresa, como lo es el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), de tanta relevancia para el negocio como vía de interconexión entre los diferentes eslabones de la cadena de valor de la empresa y como medio para mantener integrada toda la empresa: estructuras de gobierno y estructuras organizacionales de dirección y operación. Estas herramientas funcionan como un medio que permite el flujo constante y en tiempo real de toda la información y conocimiento presente en la empresa.

Estos elementos desarrollados de manera organizada e interrelacionada genera organizaciones fa-

miliares orientadas al largo plazo (longevas) y competitivas; sin embargo, es necesario, para hacer menos traumático pasar de una empresa familiar personalista a una empresa profesionalizada empresarialmente, que desde sus inicios, con apoyo de expertos o personal especializado, desarrollen cada una de las categorías señaladas, aun cuando en la fase emprendedora las estructuras de gobierno empresarial sean sencillas y las políticas y prácticas menos sofisticadas o complejas. En la medida en que avance o evolucione la empresa, a sociedad de hermanos o consorcios de primos, la tarea será complementar o adaptar las estructuras, políticas y prácticas a los cambios generados por las nuevas relaciones.

Lo que se aspira es que las empresas familiares desde sus inicios, consideren, sobre todo, orientaciones para la participación de familiares en la empresa, de manera que cuando se estén gestando los cambios, dada la fase evolutiva de la empresa, hacia nuevas estructuras y prácticas, el proceso esté internalizado de manera consciente en la mente y conducta de los empleados familiares. Bajo estas condiciones, la forma en que opera y se toman las decisiones en la empresa serán de dominio común y las personas que aspiren, sea familiar o no, a un cargo de mayor jerarquía tendrán que actuar en función de lo que dicten las normas. Lo mismo sucederá para los hijos que aspiren a suceder a su padre en la presidencia de la empresa.

En ese sentido, se requiere que el nivel jerárquico superior, es decir, las máximas autoridades de la empresa, se comprometan con los cambios necesarios para este proceso. Fundamentalmente, deben

promover actividades que permitan a los miembros de la familia tener conocimiento del mismo, contingente que podría presentar mayor oposición a esta iniciativa, debido a los cambios a los que tendrían que adaptarse, ya que la profesionalización empresarial va dirigida, principalmente, a regular y coordinar el modo de participación y actuación de los familiares en la empresa. Este proceso conlleva a operar con criterios empresariales de racionalidad económica, en otras palabras, adoptar una gestión profesional sin perder la naturaleza familiar.

Es pertinente acotar que el orden planteado en las líneas previas no tiene que ser rigurosamente aplicado para que las empresas se profesionalicen, sólo constituyen una orientación, que dada la secuencia descrita, no obvian y respetan las relaciones existentes entre una categoría y otra. Lo relevante en este proceso es comprender y mantener las relaciones o vínculos entre las categorías que fundamentan la profesionalización empresarial.

Para su consecución, las organizaciones familiares deben trabajar por crear o fortalecer los siguientes aspectos y/o condiciones en cada una de las categorías¹⁵:

¹⁵ La definición de los lineamientos o prácticas a ser implementados por las empresas familiares para alcanzar la profesionalización empresarial en las categorías señaladas, consideraron los aportes o contribuciones que han hecho autores como Amat (2004); Lansberg (1983); Lansberg y Lansberg (1988); Belausteguigoitia (2003); Cabrera Suarez y Santana Martín (2002); Gallo (1997); Neuabauer y Lank (1998); León-Guerrero, Mc Cann y Haley (1998); Sharma, Crisman y Chua (1997); Ward y Handy (1988); Whisler (1988); Gersick, et al. (1997); Rodríguez Fornós (2008); y Tadeo Basco (2005), entre otros.

1. Prácticas de recursos humanos

Las prácticas de recursos humanos a implementar en las empresas familiares no son muy diferentes a las empleadas por las no familiares; lo distinto radica en la complejidad de las relaciones sobre las que se sustenta debido a las consideraciones especiales que caracterizan el manejo de estos recursos cuando existen vínculos de parentesco. De allí la necesidad en este tipo de empresas de disponer de políticas y reglas claras para la gestión del recurso humano, ya que las normas de la sociedad y de los vínculos familiares pueden ser contrarias a las relaciones más formales e impersonales que caracterizan una política de recursos humanos.

Entre los principales lineamientos para la gestión del recurso humano en las empresas familiares se tienen:

Para la *selección e ingreso de personal* la firma debe aceptar sólo aquellos familiares que posean las habilidades y destrezas requeridas para un desempeño efectivo del puesto. Desde el punto de vista gerencial, los familiares deben ser tratados de la misma manera que cualquier otra persona cuando solicitan ingresar a la compañía.

Asimismo, la selección e ingreso debe complementarse con el diseño de los puestos de trabajo y el adiestramiento y desarrollo permanente del personal.

El diseño de los puestos de trabajo debe considerar las necesidades presentes a mediano y largo plazo, así como definir las características y requisitos del

perfil (competencias y capacidades) para desempeñar el cargo respectivo.

El adiestramiento y desarrollo es una acción intencionada que la empresa, de forma voluntaria, debe implantar y que, además, debe conciliar tanto objetivos organizativos como individuales de cada empleado. La principal finalidad es conseguir que los trabajadores adquieran nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes que les permitan realizar mejor su trabajo. Pero no únicamente eso, sino que también tiene como objetivos la preparación de los empleados para la realización de futuras funciones dentro de la compañía, así como la contribución a su desarrollo integral, tanto desde el punto de vista profesional como humano, considerando su integración y motivación dentro de la organización.

El adiestramiento y desarrollo debe cumplir una serie de requisitos: debe sustentarse tanto en la estrategia de la empresa como en la política de recursos humanos, ya que sin esta coordinación no se consigue que sea eficaz. Por otro lado, necesita de planificación y colaboración por parte de todos los implicados y debe adaptarse a la realidad y la cultura de la empresa. Además de ir unido a un sistema de evaluación implantado por la compañía para los empleados en formación, formadores y al proceso mismo.

Para implementar cualquier tipo de adiestramiento en la organización es necesario la creación de un plan o proceso formativo, el cual debe dividirse en tres etapas: análisis de las necesidades formativas (la identificación de los conocimientos y habilidades

de los empleados vs. las necesidades formativas de la empresa); desarrollo y aplicación del plan de adiestramiento para convertir las necesidades iniciales en actividades concretas; y proceso de evaluación con el objetivo de conocer los logros obtenidos gracias al adiestramiento tanto a nivel personal como organizacional.

En el manejo del adiestramiento y desarrollo es necesario planificar explícitamente la carrera y las trayectorias de adiestramiento para empleados con y sin parentesco. Cualquier familiar que, trabajando con la compañía tuviera intereses y necesidades que no coinciden con dichos objetivos, tendría que reconsiderar su presencia en la firma.

El *sistema de compensación*, también denominado política retributiva, constituye una de las prácticas de recursos humanos más importantes, tanto desde el punto de vista de la empresa como del trabajador, ya que explicita la forma de recompensa a los empleados por formar parte de la organización y por su contribución con los resultados de la misma.

La retribución debe estar claramente definida en relación con las necesidades de la empresa, situación del mercado y de la compañía. De este modo, la compensación debe ser equitativa en relación con los demás trabajadores de la empresa, competitiva en relación con el resto de firmas del sector, viable económicamente y ajustada a las normas y requisitos legales. El objetivo de la política retributiva es conseguir atraer, retener y motivar a los trabajadores de la compañía.

En las empresas familiares es necesaria la comunicación de la política de compensación a todos los empleados y miembros de la familia empresaria, ya sea mediante asamblea o en el consejo de familia. De esta manera, tanto los empleados familiares como los que no lo son serán conocedores de la filosofía que la compañía utiliza con relación a ello, evitando conflictos futuros. Además, en estas empresas son claves la objetividad de los salarios recibidos por los familiares más directos, la igualdad de implantación de beneficios sociales tanto a los miembros de la familia como al resto de la plantilla y el cuidado de los salarios fijados a los directivos no familiares.

La remuneración de los familiares que trabajan en la firma se debe realizar estrictamente sobre la base de principios empresariales, preservando un sistema efectivo de compensaciones fundamentado en el mérito.

Otro aspecto importante en materia de recursos humanos es el proceso de *evaluación del desempeño* en una organización, el cual permite orientar la actividad, formar y desarrollar a los empleados, así como premiarlos o sancionarlos. Desde el punto de vista empresarial, sirve para comprobar a corto plazo la eficacia de los procedimientos de selección y, a más largo plazo, conocer las habilidades y capacidades de los trabajadores, detectar sus necesidades de formación, entender sus deseos y aspiraciones, y en general, percibir y actualizar las competencias.

En las empresas familiares, los miembros del núcleo familiar que laboran en la compañía deben ser

evaluados de un modo racional y basado en los resultados, es decir, con criterios profesionales, al igual que cualquier otra persona en la compañía. Dicha evaluación debería incluir las opiniones de subordinados, pares y superiores antes que fundamentarse en la opinión potencialmente sesgada del fundador o la familia.

En cuanto a *las políticas de promoción y/o ascenso*, éstas deben orientarse hacia el reclutamiento y la selección de carácter interno, es decir, movimientos o cambios de empleo dentro de la compañía para la ocupación de cargos vacantes en función de la evaluación del desempeño que se le realice al recurso.

En el caso de las empresas familiares, ésta debe ser una práctica regular, ya que el empleado es conocido por su desempeño en la empresa, además de conocerse su motivación por el trabajo y la compañía; asimismo, se rompe con la idea errónea de que los empleados no familiares tienen poca posibilidades de crecimiento profesional en una empresa de carácter familiar. Un empleado o directivo no familiar puede convertirse en una pieza clave de la organización y de la familia si consigue involucrarse en el negocio y sentirlo como suyo.

2. Estructuras de gobierno corporativo

El término *gobierno de la empresa* o *gobierno corporativo* se define como un sistema de instituciones y mecanismos cuyo fin es la ordenación de las relaciones que se produzcan dentro del ámbito de la familia, la empresa y entre ambas.

Con ese sistema de instituciones y mecanismos se trata de limitar y resolver problemas, algunos de ellos realmente conflictivos surgidos de las relaciones que se establecen entre los accionistas o propietarios de la empresa, su consejo de administración o de dirección y otros colectivos implicados directa o indirectamente en la actividad de la misma.

En un modelo de gobierno de una empresa familiar, cada uno de los tres subsistemas debe tener un papel y una participación claramente definidos en el gobierno del sistema global, representadas por las siguientes estructuras o instituciones:

- En el subsistema de la familia, la *asamblea familiar* y el *consejo de familia* son las estructuras organizadoras y la voz de la familia.
- En el subsistema de la propiedad, la *junta de accionistas* es la voz de los propietarios de la empresa.
- Entre los subsistemas de la propiedad y de la empresa, el *consejo de administración* se afecta en su composición y funcionamiento por la influencia de los tres subsistemas: el grupo familiar, el grupo gestor y el grupo propietario.
- En el subsistema de la empresa, la *dirección* es la estructura gestora de la organización y la voz de los empleados de la misma.

Estas instituciones que constituyen el gobierno corporativo de la empresa familiar actúan como foros de discusión, de entendimiento mutuo y de resolución de conflictos.

Los órganos de gobierno de la familia empresaria deben entenderse como instituciones de participación de los miembros de la familia en el devenir de la empresa para garantizar su continuidad, reforzando los valores sobre los que se debe asentar la misma en el futuro, así como para mantener la armonía dentro de la familia, proporcionando cohesión y una visión compartida para alcanzar los objetivos de la organización.

Además, contribuyen en la toma de decisiones sobre las tareas que son responsabilidad de una familia empresaria; mantienen la fluidez de las relaciones personales, favoreciendo la comunicación, la participación, la toma de decisiones conjunta y la resolución de conflictos; y permiten educar a la familia y transmitir el legado y los valores de las generaciones anteriores.

Tanto la junta como el consejo de familia se muestran como el cauce adecuado para solucionar aquellos problemas o conflictos que se vayan planteando en el seno familia.

La junta de familia es un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones puramente empresariales. Tiene un carácter deliberante e informativo y puede ser de gran utilidad en una familia extensa. Está integrada por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado una determinada edad.

A través de este órgano, la familia delibera sobre los intereses que tiene en la empresa, sobre los objetivos que pretende conseguir, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma. Ade-

más, fomenta las relaciones entre los distintos miembros de la familia; también detecta los posibles problemas que pudieran surgir en la misma y que pudieran tener repercusión en la empresa.

Por su parte, el consejo de familia es el órgano de carácter decisorio de la familia y debería estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Sus reuniones deben ser periódicas y es deseable que exista un calendario de las mismas previamente fijado. La presidencia debería recaer en el miembro de la familia más respetado o en uno de los fundadores de la empresa, cualidades éstas que suelen coincidir en la práctica.

Sus principales funciones son resolver aquellos problemas que se produzcan entre la familia y la empresa; dirigir y organizar la sucesión en la misma; defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajen en la firma; y diseñar, revisar y actualizar el protocolo familiar.

El protocolo familiar se constituye en un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir en su seno. Es por tanto, un acuerdo marco entre los miembros de la familia que regula: a) las relaciones económicas y profesionales entre los miembros de ésta que ostentan la condición de socios y la propia empresa; y b) la gestión y organización de la empresa con el fin de asegurar la continuidad de la empresa.

El proceso de elaboración del protocolo familiar exige la colaboración de todos los miembros implicados y que, entre ellos, se realicen todos los debates necesarios sobre los temas a incluir en el mismo, ya que este proceso de discusión y el posterior consenso, hasta llegar al acuerdo final, es clave para el eficaz funcionamiento de éste.

Además, con el fin de adaptarlo a los cambios tanto familiares como empresariales que se vayan produciendo a lo largo de los años, es conveniente revisarlo periódicamente para mantener su vigencia. Por lo tanto, un protocolo familiar ha de tener, de un lado, la vocación de permanencia en el tiempo y, de otro, el compromiso de examinarlo cada cierto tiempo.

Por tanto, el protocolo familiar debe ser un instrumento que sirva de norma para guiar las actuaciones familiares en la empresa y que, a su vez, sea capaz de contribuir a la solución de las eventuales incidencias que se produzcan en el seno de la familia y que estén relacionadas con la organización.

Desde el subsistema de la propiedad, la junta de accionistas es el órgano de gobierno vinculado a la propiedad de la sociedad mercantil, definido como el ente supremo o soberano de la sociedad, integrado por todos los socios de la misma. En la junta se delibera y decide sobre los asuntos de la competencia de los accionistas o socios.

A través de esta instancia los propietarios legales del negocio dejan explícitamente planteada la visión de la misma y la forma de gestionarlo.

Por su parte, el consejo de administración se configura como el órgano de gobierno asociado a la dirección de la empresa familiar que tiene entre sus funciones la planificación y aseguramiento del proceso de sucesión en la dirección de la empresa; la intervención en la determinación de las estrategias de la empresa y el control de su compatibilidad con los intereses de la familia; la comunicación con los propietarios y familiares relacionados, directa e indirectamente con la empresa; y el establecimiento de la orientación estratégica y los objetivos a largo plazo, lo que contribuye en el proceso de profesionalización de los subsistemas que integran la empresa familiar.

De esta manera, la existencia de estos dos órganos societarios permite diferenciar entre la propiedad y la dirección de la empresa.

En el subsistema de la empresa, la dirección o comités de dirección figuran ubicados en la cúspide del poder y responsabilidad y son liderados por el director general. Son cargos de carácter ejecutivo, cuya misión es tomar decisiones e implantar las directrices estratégicas establecidas por el consejo de administración. En este sentido, debe subrayarse la importancia de coordinar adecuadamente las labores de la alta dirección de la empresa y el consejo de administración cuando éste se dedica a desarrollar su función estratégica.

La alta dirección de la empresa familiar no debería diferir lo más mínimo de la de cualquier otra empresa. No obstante, en el caso de las empresas familiares surgen algunas peculiaridades en las que destaca fundamentalmente la conveniencia de que el director general de la empresa pertenezca a la familia propietaria.

En materia de gobierno corporativo es importante hacer mención a las herramientas y tendencias recientes en Venezuela, de vital importancia en el marco de los lineamientos u orientaciones que el presente capítulo desea aportar para los empresarios que trabajan en función de alcanzar la profesionalización empresarial.

El gobierno corporativo no es un término desconocido en nuestro país, el ordenamiento jurídico venezolano contempla una serie de normas que aplican al ámbito del gobierno corporativo¹⁶. Las normas incluyen, pero no se limitan¹⁷, al Código de Comercio, Código Civil, Código de Procedimiento Civil, Ley de Mercado de Capitales, normas dictadas por la Comisión Nacional de Valores (CNV) y la Superintendencia de Bancos (SUDEBAN), entre otros.

Son varias las empresas locales que tienen suscritos desde hace varios años códigos de comportamiento y actuación interno para manejar conflictos de interés y procedimientos para la toma de decisiones.

¹⁶ Específicamente en lo relativo a los derechos de los accionistas, tratamiento equitativo de los accionistas, la función de los grupos de interés social (stakeholders) en el gobierno de las sociedades, comunicación y transparencia informativa y responsabilidad del Consejo (Junta directiva) (Dillon, 2003).

¹⁷ Además de las señaladas, entre otras normas del ordenamiento jurídico venezolano que aplican para el gobierno corporativo, destacan: Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras y la Ley de Registro Público y del Notariado. Adicionalmente, al mencionar los grupos de interés (stakeholders), se indican los siguientes cuerpos normativos: Ley Orgánica del Trabajo; Ley de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo; Ley Orgánica del Ambiente; Ley Penal del Ambiente; Ley de Protección al Consumidor y al Usuario; Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia; Ordenanzas Municipales; y las Normas y Prácticas dictadas por el Colegio de Contadores Públicos.

Igualmente, existe un acervo de empresas que, sin tener establecido un código de conducta formal, siguen buenas prácticas corporativas, como es el caso de algunas que desde hace varias décadas velan por la protección de los grupos de interés mediante la ejecución de planes de responsabilidad social. Al respecto, es pertinente mencionar al Dividendo Voluntario para la Comunidad, Venamcham, Fundación Polar, entre otros.

La implementación de códigos de mejores prácticas en empresas será indispensable para colocarlas en una mejor posición tanto para captar capitales, ya sea vía cotización en bolsa o emisión de deuda, como para la obtención de fondos vía financiamiento bancario.

3. Tecnologías de la Información y Comunicación

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) juegan un papel determinante en la profesionalización empresarial, ya que este proceso persigue generar las estructuras, capacidades y habilidades de la empresa familiar para responder a las demandas de mercado, y es el uso de las TIC una fuente impulsora de este proceso, ya que éstas interconectan la empresa con los distintos eslabones de su cadena de valor: hacia atrás con proveedores (distribuidores comerciales, productores, etc.) y hacia delante (clientes). Por tanto, las TIC otorgarían agilidad y eficiencia en la respuesta al mercado a través de una vinculación efectiva con los clientes de la empresa.

Uno de los aspectos clave a tener en cuenta por las empresas para mejorar su competitividad es la innovación tecnológica. En este sentido, la implantación y el desarrollo de las tecnologías de la información, en un mercado cada vez más exigente, confieren a las empresas una ventaja competitiva necesaria para su crecimiento, ya que agregan valor a la organización mediante el incremento de la productividad, la flexibilidad y la innovación.

Para efectos de la profesionalización empresarial es necesaria la implantación de tecnologías de la información y comunicación que fortalezcan los procesos internos (integrándolas en las actividades dentro de la empresa) y externos de la empresa (relaciones con clientes y proveedores u otras organizaciones), coadyuvando ambas a las transacciones de la firma mediante la automatización de los procesos operativos.

En ese sentido, ya existe una serie de herramientas en el campo de las TIC que contribuyen de manera directa en las transacciones internas y externas de la empresa, permitiendo la reducción de costes y mejora de la calidad. Las TIC para transacciones internas son la tecnología de información ofimática (contabilidad, facturación, gestión de almacén, gestión de personal, gestión fiscal, inventario) que conllevan a la automatización de los procesos de oficina, reducción de costes administrativos, mayor potencialidad en el uso de datos, mejor localización de la información y reducción de costes operativos. Y entre las aplicaciones para las transacciones externas se tienen el fax, la telefonía móvil, radiomensajería, Internet, correo electrónico, Intranet,

y Extranet¹⁸, que permiten la rapidez y fiabilidad de las comunicaciones, así como la reducción de los costes de comunicaciones.

Asimismo, las TIC, a través del procesamiento y disposición de toda la información que se genera en la organización, reducen la incertidumbre y contribuyen a la toma racional de decisiones.

Las TIC son vitales para la competitividad de toda organización, sin embargo, en el caso particular de las cadenas de hipermercados y supermercados familiares son determinantes para su operatividad. Precisamente, por ser cadenas poseen diferentes sucursales ubicadas en el mismo u otro espacio geográfico, empleándolas como puentes para aumentar la comunicación entre las oficinas centrales y las sucursales y reduciéndose así las barreras geográficas.

Asimismo, además de los usos de dichas tecnologías en la transacciones internas, es prioritario, dada la naturaleza de estos negocios, incorporarlas a la infraestructura de los mismos: 1) hacia atrás para la interconexión directa con proveedores, favoreciendo la comunicación constante con sus bases de datos, conociendo en todo momento sus listas de precios y realizando pedidos de forma automática cuando sea necesario, contribuyendo de esta manera a mantener inventarios acordes para responder a las demandas de los clientes;

¹⁸ Red privada virtual que utiliza los protocolos de Internet para la conexión de una empresa con sus proveedores, clientes y otros negocios. Entre sus principales ventajas destacan: Automatización de las cadenas de proveedores, optimizar procesos, mejorar el servicio de atención al cliente y aumentar la lealtad, elevar la productividad, disponer de nuevas oportunidades de negocio, incremento de retención de clientes con alto valor (García Ruiz, s.f.)

2) hacia delante con los clientes, mediante la aparición de mercados electrónicos donde vendedores y compradores participan en un mercado virtual implantando las ventas en línea (ordenan pedidos y pagan sus cuentas), eliminando de esta forma la intermediación necesaria en estas transacciones con la consiguiente reducción en costos.

4. Diseños organizativos

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de las empresas, ya que describe y clasifica las unidades de una organización, en razón de las funciones, líneas de mando y departamentos, con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas.

En razón de lo anterior, los diseños organizativos deben permitir la consecución de la estrategia y posicionamiento estratégico elegido; por tanto, la estructura organizativa es una de las variables clave que afectan a la implementación de la estrategia corporativa. Por ello, una estructura adecuada es crítica para conseguir un buen resultado.

De igual forma, los diseños organizativos deben propiciar el libre desarrollo de los procesos originados del posicionamiento estratégico y deben estar enfocados al logro de la satisfacción de los clientes, además de facilitar una adecuada selección, motivación y entrenamiento del personal.

En las empresas familiares la configuración de los diseños organizativos debe responder a los plantea-

mientos emanados de la estructuras de gobierno corporativo (empresarial y familiar), ya que en el seno de estos órganos se definirá la presencia de algunas instituciones, así como la orientación estratégica del negocio.

Muchas de estas decisiones y la estructura organizativa dependerán de la naturaleza y sector en que se desarrollen las operaciones de la empresa (comercio, servicio, manufactura); asimismo, las propias tecnologías de información y comunicación influirán en la configuración de dicha estructura, originando variaciones con la finalidad de adoptar los cambios y obtener los mejores resultados de las tecnologías implementadas que hacen de las organizaciones una empresa flexible.

Las TIC proporcionan a las empresas la ventaja de la facilidad en la distribución de la información, dotando a los empleados de uno de los recursos más valiosos para la ejecución de su trabajo: la información, procurando organizaciones planas con mayor responsabilidad delegada en los niveles más bajos, es decir, capacita a los trabajadores para tomar sus decisiones (empowerment).

Sin embargo, a pesar de las bondades que la tecnología de la información proporciona a la configuración organizativa, en empresas como las estudiadas, de propiedad familiar, la descentralización de la toma de decisiones tal y como es planteada en organizaciones planas no tiene una alta posibilidad, a menos que sean grandes corporaciones con un radio de operación mundial.

Una característica de la empresa familiar es el control de la organización por parte del grupo familiar o accionistas, por tanto, de acuerdo con las estructuras organizacionales planteadas por Mintzberg, las que mejor se ajustan a la naturaleza familiar de la empresa son la burocrática profesional y la divisionalizada¹⁹ cuando se tienen más de dos sucursales.

Con estas figuras o estructuras se avanza, dejando atrás el control absoluto y la centralización de las primeras fases de una empresa familiar, descentralizando la toma de decisiones a ciertos niveles de la organización, pero siempre bajo el monitoreo y coordinación de la cúspide estratégica o administración superior.

Adicionalmente, son estructuras compatibles con el aprovechamiento de las ventajas que el uso de las TIC proporciona para la eficiencia de los procesos u operaciones internas de la organización y para la competitividad de la empresa en el mercado.

¹⁹ La estructura burocrática profesional se caracteriza por la coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaboradas. Los profesionales trabajan en forma independiente, razón por la cual, la estructura es muy descentralizada. Por otra parte, la estructura divisionalizada presenta una serie de entidades independientes que se encuentran unidas por una administración suelta. Se opta por ella cuando los productos se han diversificado, lo que hace necesario la creación de unidades orientadas hacia el mercado, para cada línea de productos, que garantice la autonomía de operación en cada negocio. La divisionalización se refiere a una estructura de unidades semiautónomas en que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad. Muchas veces la divisionalización va acompañada de un alto grado de centralización (Conti, 2008).

Por tanto, los diseños organizativos en las empresas familiares dependerán de dos categorías consideradas fundamentales para la profesionalización empresarial, como lo son las estructuras de gobierno corporativo y las tecnologías de la información y comunicación que resulten idóneas según la naturaleza del negocio.

En las actuales condiciones del mercado y del entorno en general, es imperativo que las organizaciones dispongan de estructuras organizativas menos rígidas y verticales, más flexibles, menos jerárquicas y más planas, que cambien la centralización por la descentralización, otorgando mayor autonomía en la toma de decisión a los responsables de los diferentes procesos en la empresa.

Conclusiones

El presente libro tiene como objetivo proporcionar un sistema teórico que fundamente la profesionalización empresarial en las organizaciones familiares, proporcionando lineamientos a los empresarios para que orienten dicho proceso.

La elaboración del sistema teórico se alcanzó mediante el desarrollo de los diferentes objetivos planteados en la investigación que dio lugar a esta obra, transitándose de la fase diagnóstica a la explicativa-contrastiva, derivando elementos o aspectos de relevancia para este sistema.

Los resultados obtenidos en esta secuencia de etapas fueron validados mediante la aplicación de un instrumento a empresarios y expertos con la finalidad de verificar la definición que sobre la profesionalización empresarial ambos contingentes poseen, además de obtener la jerarquización de las categorías que constituyen dicho concepto, contrastándose, a su vez, con la aproximación conceptual elaborada en la investigación.

De lo anterior se concluyó la existencia de una total similitud entre las perspectivas de los empresarios y expertos con la aproximación conceptual planteada en el trabajo, la cual define *la profesionalización empresarial como un proceso que propicia la creación de las estructuras de gestión y gobierno empresarial y familiar, así como la formalización de planes, políticas y prácticas que regulen las relaciones entre los indivi-*

duos que integran los diferentes subsistemas (empresa, familia y propiedad) en las empresas familiares, generando las competencias para adaptarse a los cambios del mercado y ser competitivos.

Por tanto, para que una empresa familiar alcance su profesionalización empresarial, y con ésta se logre mitigar los conflictos originados por el solapamiento de objetivos e intereses entre los sujetos situados en uno u otro subsistema, tendrá que trabajar en pro de la creación e institucionalización de las estructuras de gestión y de gobierno empresarial y familiar. En el primer caso, éstas son las propias de la dimensión organizativa de la empresa, como lo son el consejo directivo, las gerencias y los departamentos en la organización. Y en el segundo caso se refiere a lo atinente al gobierno de la empresa familiar: el gobierno de la familia, conformado por las asambleas y consejos de familia, y el de la propiedad, que considera la asamblea de accionistas y el consejo de administración.

Estas son las estructuras que otorgan estabilidad en el funcionamiento y equilibrio en la toma de decisiones de la empresa, ya que a través de ellas se definen los cuadros de responsabilidad, perfiles, deberes y derechos, remuneraciones e incentivos, así como los espacios para la discusión de aspectos o situaciones relacionadas con la familia o la empresa (negocio-propiedad), evitándose la confusión y conflicto entre ambos sectores.

Cada una de estas estructuras vienen acompañadas de una serie de planes, políticas y prácticas que contribuyen con la gestión de la organización.

Trabajando en los aspectos señalados, una empresa familiar logrará estar profesionalizada empresarialmente, proveyéndola de las capacidades necesarias. Lo que se pretende es que la empresa familiar pueda ejecutar sus funciones con conocimiento y capacidad para permanecer en el mercado, y esto lo logrará profesionalizando los diferentes ámbitos o áreas de la organización.

De allí que las categorías a desarrollar por una organización familiar para estar profesionalizada empresarialmente sean: recursos humanos (formación y/o capacitación, políticas de selección, remuneración y ascenso), diseños organizacionales (estructura organizativa y manuales organizacionales), gobierno corporativo (en el ámbito administrativo: asamblea de accionistas, consejo de administración y dirección; en el familiar: asamblea de familia y/o consejo de familia, planificación empresarial y familiar, la sucesión y el protocolo familiar), y tecnología (tecnologías de la información y comunicación y sistemas de información gerencial).

Considerando esta definición, se puede afirmar, que las empresas estudiadas no pueden catalogarse como profesionalizadas empresarialmente, ya que tan sólo han desarrollado dos de las categorías empleadas para definir la profesionalización empresarial, como son las políticas de recursos humanos y el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Sin embargo, en estas áreas aún se mantienen presentes algunas debilidades, entre ellas están que existen algunos rasgos de diferenciación en el trato entre empleados con y sin paren-

tesco, privilegiando a los primeros, al igual que una subutilización del avance incorporado a través de la TIC, siendo necesario fortalecer dichas herramientas como medio de vinculación entre los diferentes componentes de la cadena de valor de estas empresas.

En relación con las dos categorías rezagadas en su avance, se tiene que en lo relativo a los diseños organizativos, un porcentaje importante de las empresas sigue operando con una estructura tradicional jerárquica caracterizada por la centralización y ausencia de delegación y autonomía para la toma de decisiones; y con respecto a las estructuras de gobierno corporativo, no se dispone de éstas en los subsistemas empresa, familia y propiedad, tan sólo en el de la propiedad se cuenta con la asamblea de accionistas y el consejo directivo.

Estas últimas categorías son de vital importancia para la profesionalización empresarial. La primera de ellas es fundamental para la consecución de los objetivos y estrategias de la empresa, ya que a través de los diseños organizativos se definen los cargos, perfiles, responsabilidades y modo de relacionarse entre las distintas instancias o dependencias de la empresa; y la segunda, contempla las estructuras y órganos que representan a los sistemas familia-empresa-propiedad en el gobierno de las empresas familiares, conciliando entre los objetivos e intereses de los distintos subsistemas. Obviarlas, atenta contra la continuidad de la organización.

A pesar de este comportamiento, los dirigentes de estas empresas reconocen la necesidad e impor-

tancia de la profesionalización empresarial a alcanzarse mediante el avance y desarrollo de cada una de las categorías que la constituyen, posición o declaración recogida a través del instrumento diseñado para la aplicación de la metodología prospectiva donde, además, ellos plantearon estar convencidos de alcanzar la profesionalización empresarial de sus organizaciones en el mediano plazo.

En ese sentido, se puede afirmar, considerando la concepción teórica derivada en la investigación, fortalecida por la opinión y planteamientos de empresarios y expertos consultados, la factibilidad y viabilidad de alcanzarse la profesionalización empresarial en las organizaciones estudiadas siempre y cuando las acciones emprendidas en cada una de las áreas o categorías sean puestas en marcha como un proceso desarrollado coordinadamente, considerando las relaciones existentes entre cada una de ellas.

Abordar cada una de estas áreas de manera independiente sin considerar en su definición las relaciones o vínculos que deben existir entre ellas resultará en una iniciativa fallida para alcanzar la profesionalización empresarial.

La categoría determinante u orientadora de este proceso es el gobierno corporativo, ya que a partir de las estructuras de la empresa y la familia se define la visión de largo alcance de la firma, y por tanto, la orientación de la estrategia, así como los modos y normas de participación de los miembros de la familia propietaria en función de dicha orientación.

Estas pautas definen el tipo y características de los diseños organizativos, las políticas de recursos humanos y las TIC que contribuyan a alcanzar la estrategia y visión del negocio.

Asimismo, se considera necesario para evitar los inconvenientes que surgen en las empresas familiares cuando inician su proceso de profesionalización empresarial que en las fases de expansión o de madurez de su ciclo de vida asuman e internalicen dicho proceso, desde la constitución misma de la empresa, aun cuando las estructuras sean más sencillas y las políticas y prácticas menos complejas, propiciándose una cultura y aptitud de respeto y compromiso a las normas de participación en la empresa, fundamentalmente en el grupo familiar, situación que hace menos traumático el cambio de una empresa personalista y manejada con criterios afectivos a una empresa profesionalizada empresarialmente.

Por otra parte, es pertinente acotar que la profesionalización empresarial es un proceso que puede ser iniciado o puesto en marcha en empresas familiares que operen en cualquiera de los sectores o ramas de actividad de la economía, no siendo de exclusiva implementación en el subsector empleado como población de estudio: las cadenas de hipermercados y supermercados familiares, por ende, arrojando impactos positivos en términos de la competitividad y longevidad de las organizaciones familiares.

Referencias

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Apitz de Parra, A., Escalona, M. y Taborda, F. (1998). El análisis de conglomerados en la determinación de regiones homogéneas con base a la producción agrícola de maíz y sorgo en la región zuliana. *Revista de la Facultad de Agronomía*, 15(6), 608- 620.
- Aragón, C., Iturrioz C., Aranguren, M. y Olarte, F. (2005). *La empresa familiar en Gipuzkoa*. San Sebastián, España: Cámara de Gipuzkoa.
- Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios, ANSA. (Julio de 2015). *Directorio de afiliados*. Disponible en: <http://www.ansa.org.ve>
- Astrachan, J. y Kolenko, T. (1994). Un aspecto ignorado que explica el éxito de la empresa familiar: Las prácticas de recursos humanos. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Barnes, L. y Hershon, S. (1976). Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*, (54), 105-114.
- Beckhardt, R. y Dyer, W. (1983). SMR FORUM: Managing Change in the Family Firm: Issues and Strategies. *Sloan Manage Review*, (24), 59-65.
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.

- Berdegúe, J., Reardon, T. y Balsevich, F. (2005). *Supermercados y sistemas agroalimentarios en América Latina*. Santiago de Chile, Chile: RIMISP-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Berdegúe, J. y Escobar, G. (1990). *Metodología para la tipificación de sistemas de finca*. Santiago de Chile, Chile: RIMISP-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Bermúdez, U. (2007). Retail venezolano: Presente y futuro. *Revista Punto de Venta ANSA*, 7(39). Recuperado de <http://www.ansa.org.ve/>
- Bosch Sans, V. (2006). *Alta dirección y empresa familiar*. Lupa Empresarial [En línea]. Asociación Catalana de Empresa Familiar. CEIPA. Recuperado el 10 de abril de 2015 de http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa_empresa/ediciones_online/alta_direccion.pdf
- Cabrera, M. y García, J. (1998). Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica. VIII Congreso Nacional sobre Empresa Familiar de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE). Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- Cabrera, M. y Santana, D. (2002). El gobierno de la empresa familiar. *Boletín de Estudios Económicos*, 57(177), 467-482.

- Centeno-Caffarena, L. R. (s.f). *¿Qué tan diferentes son las empresas familiares?* Centro de Promoción para el Desarrollo de las Empresas Familiares. Disponible en: www.negocioempresa.com
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill/Interamericana editores S.A.
- Conti, C. (2008). *Diseño de organizaciones competitivas*. Consultora Estrategiza. [En línea]. Disponible en: http://www.estrategiza.com.ar/pdf/DISEÑO_ORGANIZACIONAL-ESTRATEGIZA-2008.PDF
- Cromie, S., Dunn, B., Sproull, A. y Chalmers, D. (2001). Small Firms with a Family Focus in the Scottish Highlands and Islands. *The Irish Journal of Management*, 22(2), 45- 66.
- Cromie, S., Stephenson, B. y Monteith, D. (1995). The Management of Family Firms: An Empirical Investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34.
- Cuadras, C. (1991). *Método de análisis multivariante*. Barcelona, España: Editorial PPU.
- Cuesta, P. (2001). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España*. [Tesis doctoral] Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España.

- De Vries, M. (1994). The Dynamics of Family Controlled Firms: The good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Dillon, D. (2003). *Herramientas y tendencias recientes en materia de gobierno corporativo en Venezuela*. Caracas, Venezuela: Consultores Jurídicos Ayala, Dillon, Fernández, Linares.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Donnelly, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42(2), 93-105.
- Dyer, W. (1989). Integrando la gestión profesional en la empresa de propiedad familiar. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Escalona, M. (2006). *El análisis estadístico y el método científico. Lectura y notas. Métodos de investigación*. Maracaibo, Venezuela: Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia (LUZ).
- Gallo, M. (1997). *La empresa familiar*. Navarra: Publicaciones del IESE, Universidad de Navarra.
- Gallo, M., y Vilaseca, A. (1998). Financial Perspectives on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study. *Family Business Review*, 11(1), 35-48.

- García, M. (s.f.). Sistemas de información y nuevas tecnologías: Influencias de las nuevas tecnologías en la estructura organizativa de la empresa Cantabria. [Tesis doctoral]. Universidad de Cantabria, España.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: Generación a generación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, L. (2007). Competencias esenciales y PYMES familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales RCS*, 13(2), 249-263.
- Hiperventas. (2003a). El Patio, tres historias, tres generaciones. *Revista Hiperventas*. [En línea]. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de: <http://www.hiperventas.com/detalle.asp?Seccion=Historia&id=107>
- Hiperventas. (2003b). Plaza's, Apostando por la tecnología. *Revista Hiperventas*. [En línea]. Recuperado de <http://www.hiperventas.com/detalle.asp?Seccion=Historia&id=108>
- James Jr., H. (1999). What can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationships. *Family Business Review*, 12(1), 61-71.
- King, S., Solomon, G. y Fernald Jr., L. (2001). Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 3-13.

- Klüber, T. (2007). *Modelagem matemática e etnomatemática no contexto da educação matemática: aspectos filosóficos e epistemológicos*. [Tesis doctoral] Universidade Estadual de Ponta Grossa, UEPG. Ponta Grossa, PR.
- Lank, A. (1991). Challenging Time for European Family Enterprises. *Family Business Review*, 4(2), 121-125.
- Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lansberg, I. (2000). Governance as a competitive advantage. *GEEF Congress: The Paris Conference of the European Owner - Managed and Family Business Group*. Paris.
- Lansberg, I. y Lansberg, S. (1988). *La empresa debe continuar*. Caracas: Ediciones IESA.
- León-Guerrero A., McCann III, J. y Haley Jr. J. (1998). A Study of Practice Utilization in Family Businesses. *Family Business Review*, 11(2), 107-120.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that Plague the Family Business. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Martínez, J. (1999). *La dinámica de las empresas familiares*. Chile: Universidad Adolfo Ibáñez.
- Martínez, D. (2006). Tendencias del supermercado en Latinoamérica. *Revista Punto de Venta ANSA*, 6(34). Recuperado de: <http://www.ansa.org.ve/>

- Naím, M. (1989). *Las empresas venezolanas: Su gerencia*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Naím, M. y Piñango, R. (1984). *El caso Venezuela: una ilusión de armonía*. Caracas: IESA.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1998). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. España: Deusto S.A.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económico, S.A.
- ODEPA – RIMISP. (2002). *Los supermercados en la distribución alimentaria y su impacto sobre el sistema agroalimentario nacional*. Universidad de Chile. Recuperado de http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1369680162Supermercados.pdf
- Padrón, J. (1994). Elementos para el análisis de la investigación educativa. *Revista Educación y Ciencias Humanas*, 2(3), 151-164.
- Pérez, C. (2002). *Estadística práctica con statgraphics*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- República Bolivariana de Venezuela. (2004). *Reglamento de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria*. Recuperado de <http://www.cinvice.com/Documentos/Proyectos%20de%20Ley/MinProdComercio-ProyReglamentodeLeyPromyDesPyMES.htm>

- Rodríguez, G. (2008). *Los recursos humanos en la empresa familiar*. Universitat Abat Oliba CEU.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la Pyme. [Ponencia]. *XVI Congreso Nacional y XII Hispano Francés de AEDEM*. Alicante, España.
- Schwartz, M. y Barnes L. (1991). Consejos con externos y empresas familiares: Otra perspectiva. *Family Business Review*, 4(3), 269-285.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sierra, R. (2002). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. 5ª ed. España: Thomson Paraninfo.
- Sorenson, R. (2000). The Contribution of Leadership Style and Practice to Family and Business Success. *Family Business Review*, 13(3), 183-200.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia. Bogotá: CONTUS-Editorial.
- Tadeo, R. (2005). *Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid. España.

- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 47-74.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside out*. New York: Wiley.
- Valverde, J. (1997). Evaluación psicológica del estilo de aprendizaje. Estudio de las propiedades de medida del learning style inventory de Duna, Duna y Price. *Tarbiya: Revista de Investigación e Innovación Educativa*, (16), 23-50.
- Vásquez, F. (2007). *Vivencias del paciente adulto sometido a ventilación mecánica (análisis nomotético)*. Servicio UCI. Hospital José Cayetano Heredia. Piura, Perú.
- Ward, J. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar. Planificación estratégica de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Ward, J. y Handy, J. (1988). A Survey of Board Practice. *Family Business Review*, 1(3), 289-308.
- Whisler, T. (1988). The Role of the Board in the Threshold Firm. *Family Business Review*, 1(3), 309-321.

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario

- *Información sobre la persona encuestada*

1. Datos generales:

a. Nombres: _____

b. Apellidos: _____

c. Cargo que ocupa: _____

d. Nivel educativo que posee:

- Primaria: _____
- Bachiller: _____
- Técnico Superior Universitario (TSU): _____
- Profesional: _____ Indique especialidad: _____
- Estudios de cuarto nivel (magíster o doctorado): _____
- Otro (especifique): _____

e. Teléfono de contacto: _____

f. Fax: _____

g. Dirección: _____

h. Correo electrónico _____

- *Características de la empresa familiar*

2. Razón social (nombre) de la empresa:_____

3. Año de fundación:_____

4. Número de empleados que posee la empresa:

a. Hasta 10 empleados:_____

b. 11 a 50 empleados:_____

c. 51 a 100 empleados:_____

d. Más de 100 empleados:_____

5. Ventas anuales de la empresa:_____

6. Indique en porcentajes la composición del capital de la empresa según sea familiar o no familiar (debe entenderse capital familiar como aquel formado por todas las acciones y/o participaciones de las personas de una misma familia o rama familiar):

Capital familia 1:_____ %

Capital familia 2:_____ %

Capital familia 3:_____ %

Capital familia 4:_____ %

Capital no familiar:_____ %

Total: 100 %

7. Indique la generación familiar que dirige la empresa, teniendo en cuenta la persona que ostenta el cargo de más alta jerarquía (v.g. presidente, director o gerente):

- a. 1era. generación (propietario – controlador): ____
- b. 2da. Generación (sociedad de hermanos): ____
- c. 3era. Generación (consorcio de primos): ____
- d. El cargo es ocupado por un miembro no familiar:

- *Políticas de recursos humanos*

8. Mencione el número miembros de la(s) familia(s) propietaria(s) que laboran en la empresa por cada una de las áreas que a continuación se mencionan:

- a. Área directiva: ____
- b. Área gerencial: ____
- c. Área comercial: ____
- d. Área de recursos humanos: ____
- e. Área de comercio internacional: ____
- f. Área de finanzas: ____
- g. Otra (especifique): ____

9. Cuál(es) de las políticas e instrumentos de recursos humanos que a continuación se mencionan se encuentran enunciados explícitamente (expresadas por escrito) en la organización:

- a. Políticas de selección de personal: ____
- b. Manuales de descripción de cargos y tareas: ____
- c. Políticas de remuneración e incentivos: ____

- d. Políticas de formación y/o capacitación:_____
- e. Políticas de ascenso (ej. requisitos de acceso a los puestos de dirección):_____
- f. Otra (especifique):_____

10. Cuál(es) de las políticas e instrumentos de recursos humanos que a continuación se mencionan se están aplicando en la gestión diaria de la organización:

- a. Políticas de selección de personal:_____
- b. Manuales de descripción de cargos y tareas: _____
- c. Políticas de remuneración e incentivos:_____
- d. Políticas de formación y/o capacitación:_____
- e. Políticas de ascenso (ej. requisitos de acceso a los puestos de dirección):_____
- f. Otra (especifique):_____

11. Indique el nivel educativo (titulación) de la persona que ostenta el cargo de más alta jerarquía (v.g. presidente, director o gerente):

- a. Primaria:_____
- b. Bachiller:_____
- c. Técnico Superior Universitario (TSU):_____
- d. Profesional:_____ Indique especialidad: _____
- e. Estudios de cuarto nivel (magíster o doctorado):

- f. Otro (especifique):_____

12. Señale el nivel educativo de los empleados discriminando entre empleados con relación de parentesco y sin relación de parentesco con los propietarios de la empresa. Emplee para ello porcentajes (v.g. Primaria: 10%).

Nivel Educativo	Empleados <u>con</u> relación de parentesco (a)	Empleados <u>sin</u> relación de parentesco (b)
Primaria		
Bachiller		
Técnico Superior Universitario (TSU)		
Profesional		
Estudios de cuarto nivel (magíster o doctorado)		
Otro (especifique)		
Total empleados	100%	100%

13. Señale el uso en la empresa de las siguientes prácticas de recursos humanos, discriminando entre empleados con relación de parentesco y sin relación de parentesco con los propietarios de la organización:

	Empleados <u>con</u> relación de parentesco (a)		Empleados <u>sin</u> relación de parentesco (b)	
Prácticas de recursos humanos	SÍ	NO	SÍ	NO
a. Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona.				
b. Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al puesto de trabajo.				
c. Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio.				
e. La selección e ingreso del personal a la empresa se hace con base en sus competencias (conocimiento, experiencia y habilidades).				

	Empleados <u>con</u> relación de parentesco (a)		Empleados <u>sin</u> relación de parentesco (b)	
Prácticas de recursos humanos	SÍ	NO	SÍ	NO
f. El ingreso y la contratación del personal se hacen sobre la base de unas necesidades presentes a mediano plazo y de acuerdo con una estrategia a largo plazo.				
g. Los criterios de promoción están en función de las competencias (conocimiento, experiencia y habilidades).				
h. Las promociones se realizan teniendo en cuenta la lealtad de los miembros.				
i. Las promociones se realizan en función de la antigüedad.				
j. La promoción o ascenso hacia los niveles jerárquicos superiores es posible para este colectivo.				
k. La remuneración está vinculada a resultados cuantificables.				
l. La remuneración está vinculada al comportamiento.				
m. La remuneración se realiza con base en criterios profesionales.				
n. La remuneración es asignada de acuerdo con los valores del mercado.				
ñ. La remuneración percibida es discriminada de acuerdo con el tipo de participación en la empresa: propietarios (dividendos), empleados/directivos (sueldos y salarios) y miembros de los consejos (honorarios y dietas).				
o. Los individuos reciben bonos (incentivos) en función de los resultados de la empresa.				

• *Estructuras o figuras organizacionales*

14. Señale el tipo de estructura organizativa que mejor se ajusta a su empresa (señalar sólo una opción).

a. Estructura simple (estructura sencilla que permite al director o gerente mantener un fuerte control sobre la empresa)
b. Estructura jerárquica tradicional (estructura con fuerte jerarquía superior-subordinado y organizada en torno a las funciones básicas)
c. Estructura profesional (mínima jerarquía y formada mayoritariamente por profesionales)
d. Estructura divisional por área geográfica
e. Estructura divisional por productos
f. Estructura matricial (estructura según producto/proceso y funciones)
g. Estructura innovadora (estructura flexible en la que existe una fuerte integración de las distintas funciones y es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios del entorno)

15. Cuál(es) de las figuras o herramientas organizacionales que a continuación se mencionan se encuentran enunciadas explícitamente (expresadas por escrito) en la organización:

- Organigramas estructurales:_____
- Manual de descripción de cargos:_____
- Manual de descripción de funciones:_____
- Manual de normas y procedimientos:_____
- Ninguna de las anteriores:_____
- Otra (especifique):_____

16. Cuál(es) de las figuras o herramientas organizacionales que a continuación se mencionan se están instrumentado en la gestión diaria de la organización:

- a. Organigramas estructurales:_____
- b. Manual de descripción de cargos:_____
- c. Manual de descripción de funciones:_____
- d. Manual de normas y procedimientos:_____
- e. Ninguna de las anteriores:_____
- f. Otra (especifique):_____

17. Señale el grado en que se encuentran en su organización las características de los diseños organizacionales que a continuación se mencionan:

CARACTERÍSTICAS DE LOS DISEÑOS ORGANIZACIONALES	Nulo	Bajo	Medio	Alto
FORMALIZACIÓN (grado de estandarización de tareas, funciones y actividades mediante el uso de pautas, normas y/o procedimientos preestablecidos para homogeneizar los comportamientos, v.g. descripciones de puestos de trabajo, regulaciones, manuales de políticas).				
ESPECIALIZACIÓN (grado en que las áreas o departamentos de una organización están delimitados por la especialización de los conocimientos de sus miembros, v.g. división de las funciones y tareas).				
CENTRALIZACIÓN (grado en que las decisiones dentro de la organización se adoptan en los niveles más altos de la jerarquía).				
COORDINACIÓN (nivel de interconexión entre personas y entre departamentos).				

• *Órganos y estructuras de gobierno corporativo*

18. Indique si existen en su empresa las siguientes estructuras de gobierno corporativo:

Estructuras de gobierno	Sí	No
Asamblea de familia		
Consejo de familia		
Junta de accionistas		
Consejo de administración		
Consejeros externos		

19. Indique si existen en su empresa las siguientes políticas y planes:

Planes y políticas	Sí	No
Plan estratégico		
Plan de desarrollo gerencial		
Plan de familia		
Plan de sucesión (de ser negativa la respuesta omita las preguntas 20, 21 y 22)		
Protocolo de familia (de ser negativa la respuesta omita la pregunta 23)		
Testamento		
Políticas de funcionamiento del C. de familia		
Políticas de funcionamiento del C. de administración		

20. Indique qué aspectos se consideran en el plan de sucesión de la empresa:

- Se especifica la forma de elección del sucesor o grupo de sucesores:_____
- Se establecen los requisitos que deben cumplir los potenciales sucesores:_____
- Los planes sucesorios son consensuados por la familia:_____

- d. Existe un líder reconocido en la siguiente generación:_____
- e. Se comunica el plan a los empleados que potencialmente son candidatos:_____
- f. Se establecen los mecanismos de entrada y entrenamiento del sucesor o futuros sucesores:_____
- g. Se definen los puestos y la situación de los candidatos que no han logrado el puesto del líder sucedido:_____
- h. Cree usted que la siguiente generación está suficientemente preparada y motivada como para promover el tránsito generacional:_____
- i. Está garantizado el gobierno futuro de la compañía cuando el fundador no esté:_____
- j. Se recogen imprevistos y alternativas de acción de todo tipo:_____

21. Marque con una X los atributos más importantes que se le exigen al sucesor o al grupo de sucesores:

ATRIBUTOS
Nivel de educación
Experiencia en los negocios familiares
Experiencia externa en puestos directivos
Trayectoria y desempeño pasado
Experiencia y habilidades financieras
Experiencia y habilidades en marketing y ventas
Emprendedor
Integridad

ATRIBUTOS
Inteligencia
Creatividad
Capacidad para asumir riesgo
Compromiso con el negocio
Competencia para la dirección estratégica
Habilidades para las relaciones personales
Independencia
Confianza en sí mismo
Respeto por parte de los empleados
Afinidad con los objetivos y personalidad del líder
Habilidad para la resolución de conflictos
Respeto de los familiares empleados
Respeto de los familiares no empleados
Confianza de los familiares
Género
Porcentaje de participación en el capital
Orden de nacimiento
Relación de consanguinidad
Edad del sucesor

22. Marque con una X el tipo de sucesión del liderazgo que su empresa espera realizar en el próximo cambio generacional:

Un director o gerente miembro de la familia
Un director o gerente externo a la familia
Un grupo de miembros familiares
Un grupo de miembros familiares y no familiares

23. Marque con una X los aspectos contemplados en el protocolo familiar:

La misión y los valores de la familia
Objetivos y valores de la empresa
Objetivos del protocolo
Órganos de gobierno en la familia y la empresa y sus normas de funcionamiento
Criterios para la incorporación de los accionistas en los órganos de gobierno
El acceso a la condición de accionista
Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares: incorporación, continuidad, permanencia y salida
Las condiciones para la jubilación y la salida de la empresa de los gestores
Derechos de información contable de los miembros familiares
Política de retribución de los miembros familiares en el consejo de familia y en el consejo de administración
Aspectos fiscales entre la familia y la empresa
La política de dividendos
Las normas para la valoración y transmisión de acciones y planes de recompra y liquidez
Política de endeudamiento
Ampliaciones de capital
Plan para compartir los beneficios
Los planes de sucesión y de contingencias
Las capitulaciones matrimoniales y la política testamentaria
Los sistemas para la resolución de conflictos: sistemas de arbitrajes
La política de ayuda a familiares y a empleados no familiares
Otros pactos parasociales
La vigencia y las normas para la actualización del protocolo
Las excepciones al protocolo familiar y la interpretación del mismo
Referencia a las cláusulas penales

- *Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia*

24. Existe en su empresa una unidad o departamento encargado de coordinar la gestión de las tecnologías de información y su implantación dentro de la organización:

Sí:_____ No:_____

(Si la respuesta es NO pase a la pregunta 26)

25. Quién dirige este departamento o unidad:

- a. Presidente o Gerente : _____
- b. Gerente financiero: _____
- c. Gerente de informática: _____
- d. Otro (especifique): _____

26. Indique el tipo de equipos disponibles en su empresa:

- a. Computadores de mesa:_____
- b. Portátiles (Laptop):_____
- c. Impresoras:_____
- d. Servidores:_____
- e. Escáner:_____
- f. Otros (especifique): _____

27. Señale si disponen en su empresa de software específicos para realizar las siguientes funciones, y en caso afirmativo indicar si su antigüedad es menor o mayor a tres años:

Software	SÍ	NO	Menor de 3 años	Mayor de 3 años
Aprovisionamiento				
Gestión de inventarios (Stock)				
Logística y distribución				
Atención al cliente (CRM)				
Contabilidad				
Nómina y recursos humanos				
Software ofimático				
Workflow				
ERP				
Bases de datos				
Otros (especifique):_____				

28. La empresa dispone de página Web: SÍ:_____ NO:_____ (Si su respuesta es NO pase a la pregunta 30)

29. Señale si la página Web es empleada para las siguientes actividades:

Actividades	SÍ	NO
Aprovisionamiento y relación con los proveedores		
Ventas en línea		
Atención al cliente		
Publicidad de la empresa y sus productos		
Recolección de información del exterior		
Acceso a Internet de todos los trabajadores desde su puesto de trabajo		
Uso de dispositivos móviles con conexión a Internet, PDA, teléfono móviles, etc.		

30. La empresa dispone de intranet: SÍ _____ NO _____ (Si su respuesta es NO pase a la pregunta 32)

31. Señale si la intranet es empleada para las siguientes actividades:

Actividades	SÍ	NO
Distribuir y comunicar información en la organización		
Dar formación al personal de la empresa		
Oferta de ocio para el personal de la empresa		
Herramienta de teletrabajo		
Acceso a la intranet por parte de todo el personal de la empresa		
Uso de dispositivos móviles con conexión a Internet, PDA, teléfono móviles, etc.		

32. La empresa dispone de dominio de correo electrónico propio (v.g. XXX@nombre de la empresa): SÍ _____ NO _____ (Si su respuesta es NO pase a la pregunta 32)

33. Señale los usos del dominio de correo electrónico propio:

Afirmaciones	SÍ	NO
Todos los empleados disponen de una cuenta de correo electrónico de la empresa		
El uso del <i>e-mail</i> es principalmente de comunicación con el exterior (clientes, proveedores)		
El uso del <i>e-mail</i> es principalmente de comunicación entre el personal de la empresa		

34. Señale con una X los conceptos en los que su organización ha invertido en materia de tecnologías de información, y de ser factible, indique aproximadamente el monto de la inversión efectuada para cada año:

CONCEPTOS	2005	2006	2007
Inversiones en aplicaciones informáticas (software)			
Inversiones en equipamiento informático (hardware)			
Inversiones en el desarrollo y mantenimiento de la Web			
Inversiones en el desarrollo y mantenimiento de la intranet			
Gastos del personal de informática			
Otros gastos relacionados con la explotación de las TI			

Observaciones o comentarios:

Muchas gracias...

ANEXO 2

Coefficientes de Confiabilidad

N of Cases = 4,0

N of Items = 27

Correlation between forms = -,2936

Equal-length Spearman-Brown = -,8314

Guttman Split-half = -,5753

Unequal-length Spearman-Brown = -,4542

>Note # 11999

>The correlation between forms (halves) of the test is negative. This

>violates reliability model assumptions. Statistics which are functions of

>this value may have estimates outside theoretically possible ranges.

14 Items in part 1

13 Items in part 2

Alpha for part 1 = ,4342

Alpha for part 2 = ,7551

ANEXO 3

Análisis de Confiabilidad - Escala ALPHA

1. P12BSIN Señale, en promedio, el nivel educativo
2. P13.6CR El ingreso y la contratación del persona
3. P8.6 Mencione el número de miembros de la fam
4. P12PROFC Señale, en promedio, el nivel educativo
5. P8.1 Mencione el número de miembros de la fam
6. P8.2 Mencione el número de miembros de la fam
7. P9.3 Políticas e instrumentos se encuentran e
8. P10.3 Políticas e instrumentos se están aplica
9. P13.1CR Se realizan actividades para incrementar

Reliability Coefficients

N of Cases = 4,0

N of Items = 9

Alpha = ,6118

Reliability Analysis - Scale (ALPHA)

1. P12PSIN Señale, en promedio, el nivel educativo
2. P12TSUSI Señale, en promedio, el nivel educativo
3. P12PROFS Señale, en promedio, el nivel educativo
4. P13.3SR Se realizan actividades para incrementar
5. P13.11SR La remuneración está vinculada a resulta
6. P17.4 Características de los diseños organizac
7. P18.2 Indique si existen en su empresa: Consej
8. P27.10 Señale si disponen en su empresa de soft
9. P34.4 ¿Su empresa a realizado Inversiones en e
10. P34.6 ¿Su empresa a realizado Otros gastos rel
11. P30 ¿La empresa dispone de infranet?
12. P32 ¿Dispone de dominio de corre electrónico

Reliability Coefficients

N of Cases = 4,0

N of Items = 12

Alpha = ,7133

ANEXO 4

Análisis de Confiabilidad - Escala ALPHA

1. P12PROFS Señale, en promedio, el nivel educativo
2. P13.3SR Se realizan actividades para incrementar
3. P13.11SR La remuneración está vinculada a resulta
4. P18.2 Indique si existen en su empresa: Consej
5. P34.4 ¿Su empresa a realizado Inversiones en e
6. P34.6 ¿Su empresa a realizado Otros gastos rel
7. P30 ¿La empresa dispone de infranet?
8. P32 ¿Dispone de dominio de corre electrónico
9. P12PSIN Señale, en promedio, el nivel educativo
10. P12TSUSI Señale, en promedio, el nivel educativo
11. P27.1 Señale si disponen en su empresa de soft
12. P27.4 Señale si disponen en su empresa de soft
13. P27.10 Señale si disponen en su empresa de soft
14. P8.1 Mencione el número de miembros de la fam

Reliability Coefficients

N of Cases = 4,0

N of Items = 14

Alpha = ,8350

Reliability analysis - scale (Alpha)

1. P8.2 Mencione el número de miembros de la fam
2. P8.6 Mencione el número de miembros de la fam
3. P9.3 Políticas e instrumentos se encuentran e
4. P10.3 Políticas e instrumentos se están aplica
5. P12PROFC Señale, en promedio, el nivel educativo
6. P12BSIN Señale, en promedio, el nivel educativo
7. P13.1CR Se realizan actividades para incrementar
8. P13.6CR El ingreso y la contratación del persona

Reliability Coefficients

N of Cases = 4,0

N of Items = 8

Alpha = ,6209

ANEXO 5

Método de los Conglomerados

Resumen del procesamiento de los casos

Casos válidos		Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
15	100,0	0	,0	15	100,0

a distancia euclídea usada

b vinculación promedio (Inter-grupos)

Vinculación promedio (Inter-grupos)

Historial de conglomeración

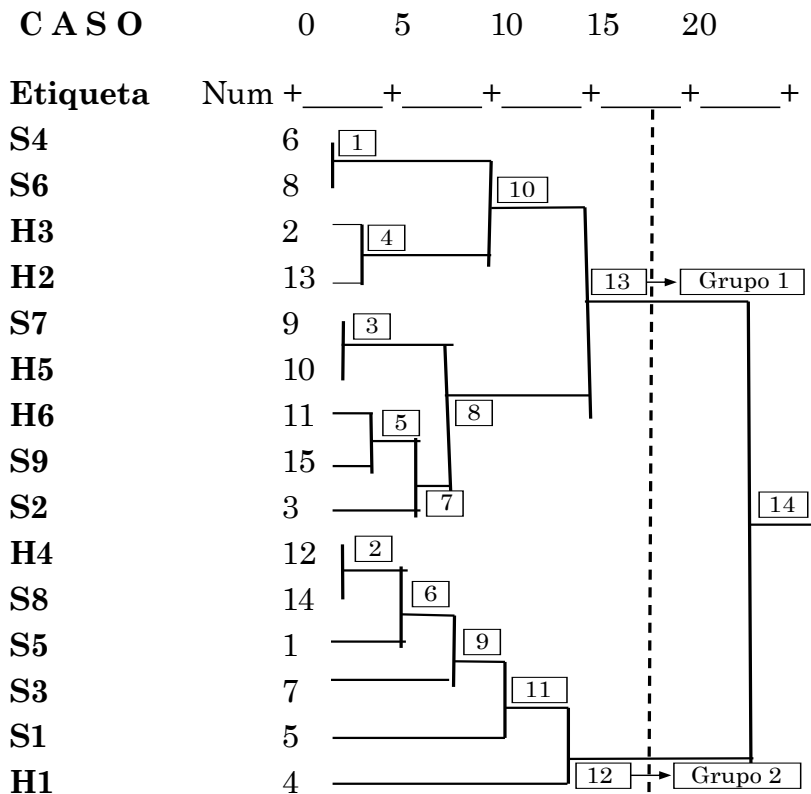
Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	6	8	2,646	0	0	10
2	12	14	2,828	0	0	6
3	9	10	2,828	0	0	8
4	2	13	3,000	0	0	10
5	11	15	3,162	0	0	7
6	1	12	3,603	0	2	9
7	3	11	3,702	0	5	8
8	3	9	4,096	7	3	13
9	1	7	4,162	6	0	11
10	2	6	4,512	4	1	13
11	1	5	4,738	9	0	12
12	1	4	5,539	11	0	14
13	2	3	5,553	10	8	14
14	1	2	7,812	12	13	0

ANEXO 6

Método de los Conglomerados

Criterio: Vinculación Promedio (Intergrupo)

Rescaled Distance Cluster Combine



Fuente: Anexo 5.

ANEXO 7

Dendograma

Número de conglomerados	Caso																			
	H5 (10)																			
	S7 (9)																			
	S9 (15)																			
	H6 (11)																			
	S2 (3)																			
	S6 (8)																			
	S4 (6)																			
	H2 (13)																			
	H3 (2)																			
	H1 (4)																			
	S1 (5)																			
	S3 (7)																			
	S8 (14)																			
	H4 (12)																			
	S5 (1)																			
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Anexo 6.

ANEXO 8

Resultados ANOVA de un factor²⁰

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Mencione el número de miembros de la familia propietaria que labora en la empresa en el Área Directiva:	1,600	1	1,600	5,200	,040
Mencione el número de miembros de la familia propietaria que labora en la empresa en el Área Gerencial:	1,111	1	1,111	2,321	,152
Mencione el número de miembros de la familia propietaria que labora en la empresa en el Área Comercial:	,711	1	,711	,621	,445
Mencione el número de miembros de la familia propietaria que labora en la empresa en el Área de Finanzas:	,178	1	,178	,650	,435
Políticas e instrumentos se encuentran enunciadas explícitamente en la organización: Manuales de descripción de cargos y tareas	4,444E-02	1	4,444E-02	,200	,662
Políticas e instrumentos se encuentran enunciadas explícitamente en la organización: Políticas de remuneración e incentivos	1,111E-02	1	1,111E-02	,039	,847
Políticas e instrumentos se están aplicando en la gestión diaria de la organización: Manuales de descripción de cargos	1,111E-02	1	1,111E-02	,039	,847
Políticas e instrumentos se están aplicando en la gestión diaria de la organización: Políticas de remuneración e incentivos	1,111E-02	1	1,111E-02	,039	,847
Señale, en promedio, el nivel educativo de los empleados con relación de parentesco: Profesional	152,100	1	152,100	37,425	,000

²⁰ La hipótesis que se pone a prueba en el ANOVA de un factor es que las medias poblacionales son iguales. Si las medias poblacionales son iguales, eso significa que los grupos no difieren. La estrategia para poner a prueba la hipótesis de igualdad de medias consiste en obtener un estadístico, llamado F, que refleja el grado de parecido entre las medias que se están comparando. El estadístico F se interpreta de la siguiente manera: si el nivel crítico (nivel de significación) asociado a F es menor que 0,05, rechazaremos la hipótesis.

Señale, en promedio, el nivel educativo de los empleados sin relación de parentesco: Profesional	2,844	1	2,844	2,728	,123
Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona (Empleados con relación de parentesco)	,400	1	,400	1,560	,234
Se planifica explícitamente la carrera y las trayectorias del adiestramiento (empleados con relación de parentesco)	4,444E-02	1	4,444E-02	,163	,693
La selección e ingreso del personal a la empresa se hace con base en sus competencias (conocimiento, experiencia y habilidades) (empleados con relación de parentesco)	1,111	1	1,111	6,500	,024
El ingreso y la contratación del personal se hacen sobre la base de unas necesidades presentes, a mediano plazo y de acuerdo con una estrategia a largo plazo (empleados con relación de parentesco)	1,111E-02	1	1,111E-02	,039	,847
Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio (empleados sin relación de parentesco)	4,444E-02	1	4,444E-02	,163	,693
La remuneración está vinculada a resultados cuantificables (empleados sin relación de parentesco)	,178	1	,178	,650	,435
Características de los diseños organizacionales: Coordinación	1,111E-02	1	1,111E-02	,025	,876
Indique si existe en su empresa: Consejo de familia	,278	1	,278	1,182	,297
Señale si disponen en su empresa de software específico para realizar la función de Atención al cliente	4,444E-02	1	4,444E-02	,200	,662
Señale si dispone de software específico para realizar la función de base de datos	,278	1	,278	1,182	,297
¿La empresa dispone de intranet?	,100	1	,100	,371	,553
¿Dispone de dominio propio de correo electrónico?	,178	1	,178	,650	,435
¿Su empresa ha realizado inversiones en el desarrollo y mantenimiento de intranet?	1,111E-02	1	1,111E-02	,039	,847
¿Su empresa ha realizado otros gastos relacionados con la explotación de las TIC?	,400	1	,400	1,560	,234

Fuente: Aplicación de análisis de varianza de un factor (grupos) a los datos.

ANEXO 9

Análisis factorial: Comunalidades

	Inicial	Extracción
P8.1	1,000	,935
P8.2	1,000	,896
P8.3	1,000	,891
P8.6	1,000	,686
P9.2	1,000	,892
P9.3	1,000	,983
P10.2	1,000	,918
P10.3	1,000	,983
P12PROFC	1,000	,909
P12PROFS	1,000	,668
P13.1CR	1,000	,937
P13.4CR	1,000	,901
P13.5CR	1,000	,870
P13.6CR	1,000	,983
P13.3SR	1,000	,924
P13.11SR	1,000	,840
P17.4	1,000	,894
P18.2	1,000	,922
P27.4	1,000	,972
P27.10	1,000	,952
P30	1,000	,829
P32	1,000	,939
P34.4	1,000	,937
P34.6	1,000	,811

Fuente: Método de extracción: Análisis de componentes principales.

ANEXO 10

Criterio de selección de cargas factoriales

Rango de cargas factoriales	Criterio
De 0.70 a 1.00	Excelente
De 0.60 a 0.699	Muy buena
De 0.50 a 0.599	Buena
De 0.00 a 0.499	Eliminable

Fuente: Elaboración propia con base en Escalona (2006).

ANEXO 11

Análisis factorial: matriz de componentes rotados

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
P8.1	-,290	6,578E-02	,123	-6,305E-02	,858	,154	,259
P8.2	-,152	-,538	-,401	-,285	,522	,229	,127
P8.3	-,259	-,335	,530	-,364	,433	-,314	-,110
P8.6	2,590E-02	-,675	,297	,237	,113	,206	,173
P9.2	-4,679E-02	-,109	,918	4,729E-03	-5,621E-03	,161	-9,878E-02
P9.3	,953	,141	-1,027E-02	,109	-,181	8,353E-02	6,100E-02
P10.2	6,686E-02	1,400E-02	,820	,272	-7,924E-02	-,324	,234
P10.3	,953	,141	-1,027E-02	,109	-,181	8,353E-02	6,100E-02
P12PROFC	8,243E-02	-,109	1,288E-02	5,016E-02	,212	7,787E-02	,915
P12PROFS	-2,727E-02	,154	-,203	,304	-,197	-,685	-3,372E-02
P13.1CR	,545	-1,943E-02	-8,319E-02	-9,488E-02	-6,624E-02	,784	7,110E-02
P13.4CR	-,479	-,210	7,703E-02	-,574	8,670E-02	6,158E-02	-,529
P13.5CR	-,190	4,195E-02	,628	-9,076E-02	,205	,394	,482
P13.6CR	,953	,141	-1,027E-02	,109	-,181	8,353E-02	6,100E-02
P13.3SR	,234	-7,795E-02	,680	,128	,166	,347	-,487
P13.11SR	-1,974E-02	1,789E-02	-,110	-,851	-1,022E-02	,310	-7,875E-02
P17.4	-,835	,160	8,149E-02	4,829E-02	-,398	-5,291E-02	3,136E-02
P18.2	,334	,408	,200	,751	-,159	-1,682E-02	-,117
P27.4	,342	,691	,174	,255	,507	-,155	2,475E-02
P27.10	,384	,771	-9,743E-02	,421	,148	-1,220E-02	2,072E-03
P30	,257	,741	,105	-,236	-,324	-,192	7,321E-02
P32	,858	,367	,135	,184	-4,533E-02	2,158E-02	-,121
P34.4	-5,747E-04	,942	1,191E-02	,143	-5,345E-02	,103	,123
P34.6	7,665E-02	,733	-,300	,337	,177	8,059E-02	-,161

Fuente: Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 17 iteraciones.

ANEXO 12

Profesionalización Empresarial: Conceptualización y jerarquización

Razón social (nombre de la empresa):

Nombre de la persona encuestada:

Estimados expertos o empresario, con el objetivo de complementar el instrumento prospectivo remitido en semanas previas, me gustaría tener su opinión acerca de la profesionalización empresarial en organizaciones familiares.

Señalé con una X, desde su conocimiento y experiencia, cuál(es) considera usted deberían ser las áreas o aspectos a ser intervenidos por las empresas familiares para alcanzar su profesionalización empresarial (de ser posible jerarquice las categorías):

1. Recursos humanos (formación y/o capacitación, políticas de selección, remuneración y ascenso):
-

2. Diseños organizacionales (estructura organizativa, manual de descripción de cargos y funciones):
-

3. Gobierno corporativo (**Administrativo:** Asamblea de accionistas, Consejo de administración y Dirección; **Familiar:** Asamblea de familia y/o Consejo de familia, Planificación de la sucesión y el Protocolo familiar):
-

4. Actualización tecnológica (Tecnologías de la Información y Comunicación – Sistemas de Información Gerencial):
-

5. Otra(s): especifique:
-

Mil gracias, por su colaboración en esta investigación.

LISSETTE HERNANDEZ FERNANDEZ, obtiene el título de economista, formando parte de la promoción año 1991, egresada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (LUZ) en Venezuela. Asimismo, realizó estudios de quinto y cuarto nivel en esta misma Universidad en los siguientes programas: Doctorado en Ciencias Humanas de la Facultad de Humanidades y Educación (2010); Maestría en “Gerencia de Empresas – Mención Finanzas” (2000); Maestría en “Macroeconomía y Política Económica” (2001). Diplomado en Finanzas Corporativas y Mercados de Capitales (2001). En la Universidad Politécnica de Madrid obtuvo el Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en Administración de Empresas (2008).

La economista **LISSETTE HERNANDEZ FERNANDEZ**, es docente emérita de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (Venezuela). Actualmente se desempeña como docente – investigadora de la Universidad de la Costa en Colombia, dictando cátedras tanto en pregrado como en postgrado. Como investigadora se encuentra adscrita a las líneas de investigación “Dinámica de las PYME’s y Empresas Familiares”, “Desarrollo Organizacional” y “Economía y Finanzas”. Como investigadora ha sido reconocida en Venezuela por el Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología (FONACIT), a través del Programa de Promoción al Investigador (PPI) y el Programa de Estímulo a la Investigación (PEI); y en Colombia es investigadora asociada categorizada por Colciencias.

La economista **LISSETTE HERNANDEZ FERNANDEZ** ha ocupado importantes cargos en Venezuela en la Administración Pública del estado Zulia, y en la vida Universitaria. Asimismo es invitada para el dictado de cursos en el ámbito nacional e internacional, espacios en los que también ha fungido como ponente o conferencista, habiendo presentado 70 ponencias en diferentes eventos.

Igualmente, como activo de su carrera académico – profesional ha publicado múltiples trabajos, entre ellos cabe destacar, 26 artículos en revistas científicas arbitradas nacionales e internacionales, 5 libros, 2 capítulos de libros, así como en textos de estudios patrocinados por la Universidad del Zulia.

RAFAEL PORTILLO MEDINA es economista graduado en La Universidad del Zulia (LUZ) – Venezuela en 1977. Especialidad en Planificación del Desarrollo Económico y Social (LUZ, 1980). Maestría en Gerencia de Empresa, Mención Finanzas (LUZ, 2004). Ha realizado cursos en el área de la Gestión Pública, entre los cuales destacan: Gobierno y planificación, dictado por el prof. Carlos Matus (IESA). IV curso Internacional de Alta Dirección (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales) y IV Programa de Gerencia Municipal (IESA).

El economista **RAFAEL PORTILLO MEDINA**, es docente emérito de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (Venezuela). Actualmente se desempeña como docente – investigador de la Universidad de la Costa en Colombia, dictando cátedras tanto en pregrado como en postgrado. Como investigador se encuentra vinculado a las líneas de investigación “Dinámica de las PYME’s y Empresas Familiares”, y “Economía y Finanzas”. Ha sido reconocido en Colombia como investigador junior categorizado por Colciencias.

Ha ocupado importantes cargos en la Gerencia Pública y Universitaria en Venezuela. También fungió como Coordinador de la Maestría en Administración de la Universidad de la Costa (Colombia).

Asimismo, el mencionado economista es invitado para el dictado de cursos en el país y a nivel internacional, ámbitos en los que destaca como ponente o conferencista. Igualmente, ha publicado múltiples trabajos, entre ellos cabe destacar, artículos para revistas científicas arbitradas nacionales e internacionales, y capítulos de libros.